

# REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖ- JOHTAMISTA DIAKONIAPOHJAISSA VANHUSTYÖSSÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja joh-  
tamisen koulutusohjelma, ylempi AMK  
Opinnäytetyö  
Syksy 2011  
Pirkko Vuorenmaa

Lahden ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

PIRKKO VUORENMAA:

**Rekrytointi osana henkilöstöjohtamista  
diakoniapohjaisessa vanhustyössä**

69 sivua, 22 liitesivua

Syksy 2011

**TIIVISTELMÄ**

---

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa selvitetään rekrytointia osana henkilöstöjohtamista diakoniapohjaisessa vanhustyössä. Kohdeorganisaationa on Dila, Diakonialaitos Lahti. Tutkimuskysymykset ovat 1. Millä tavalla hoitohenkilöstön rekrytointiprosessi on järjestetty henkilöstöjohtamisen osana Dilassa käytännössä? 2. Miten hoitohenkilöstön rekrytointia voidaan kehittää osana henkilöstöjohtamista Dilassa?

Tutkimusmenetelmänä oli sähköpostikysely, jossa oli suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Analyysimenetelminä on sovellettu sisällönerittelyyn perustuvaa vastaus-ten luokittelua (avoimissa vastauksissa), suljettujen vastausvaihtoehtojen tulokset ovat olleet käytettävissä sellaisinaan.

Luotettavuuden parantamiseksi on otettu tuloksia koottaessa ja tarkasteltaessa huomioon avoimien ja suljettujen vastausten ja aiempien tutkimustulosten välinen looginen yhdenmukaisuus. Asioilla ja käsitteillä on saattanut olla eri henkilöille eri merkityksiä, joita ei ole voitu ottaa vastausten käsittelyssä huomioon.

Tutkimuksen kyselylomakkeet lähetettiin yhteensä Dilan seitsemälle johto- ja esimiestason henkilölle. Vastaukset on jaettu rekrytointiin ja rekrytointia koskevan johtamisen, osaamisen, viestinnän ja itseohjautuvuuden alueisiin. Osaaminen, rekrytointi ja viestintä koskevat sekä johtamista että rekrytointiprosessia, ja laatu on määriteltävissä näiden tekijöiden vuorovaikutuksen tulokseksi.

Kyselyyn osallistuneiden vastaajien arvioinneissa on jonkin verran eroja. Viestinnän ovat jotkut kokeneet toimivan melko hyvin, joku taas hyvin. Itseohjautuvuutta toiset pitävät tyydyttävänä ja toiset hyvänä. Johtaminen on joidenkin mielestä tyydyttävää, joidenkin mielestä melko hyvää tai hyvää ja osaaminen heikkoa, tyydyttävää tai hyvää. Rekrytoinnin on koettu toimivan hyvin. Rekrytointiprosessin toimivuuden ovat toiset kokeneet tyydyttäväksi, toiset hyväksi tai kiitettäväksi. Vastauksista saatujen tulosten mukaan kehittämistä on kysymysten kaikilla osa-alueilla.

Avainsanat: Diakoninen vanhustyö, johtaminen, rekrytointi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Development and Leadership in Social and Health Care  
Master's Degree in Social and Health Care

PIRKKO VUORENMAA:

**Recruitment as a part of personnel management in deacon based work for elderly people**

69 pages, 22 appendices

Autumn 2011

**ABSTRACT**

---

The thesis is a research-development project, a study of the recruitment as part of personnel management in deacon based care of elderly people. The target organization is Dila, Diakonialaitos in Lahti. The research questions are: 1. In what way has the staff recruitment process been arranged in practice in Dila as part of the personnel management? 2. How can the recruitment of nursing personnel be developed as part of personnel management in Dila?

The research method was an e-mail questionnaire including closed and open-ended questions. As an analytical method, a classification of answers (open answers) based on the specification of the contents was applied. The results of the closed answer alternatives have been used as such.

To improve the validity when compiling and examining the results, the logical answers and my own experience as well as previous research have been considered. Things and concepts may have different meanings for different persons. These cannot have been taken into account in the survey.

The questionnaires were sent to seven managers and supervisors in Dila. The answers were divided into the following categories: management, recruitment and communication concerning both management and recruitment processes. Quality can be defined as a result of interaction of these factors.

There are a few differences in the evaluations of the respondents participating in the questionnaire. Some people have experienced the communication to work quite well, others well. Some people regard self-directedness satisfactory, others good. Some people consider leadership satisfactory, others quite good or good, and skills weak, satisfactory or well. Recruitment was generally experienced to work well. In respect to how recruitment process functions, some find it satisfactory while others find it good or excellent. According to the results of the answers there is a need for development in all the sectors of the answers.

**Keywords:** deacon based work for elderly people, management, recruitment

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kehittämishankkeen tausta, tarkoitus ja tavoite	4
2.2	Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset	5
2.3	Tutkimusmenetelmät	6
2.4	Dila, Diakonialaitos Lahden taustaa	6
2.5	Diakoninen vanhustyö	9
2.6	Hoitotyöntekijöiden rekrytointi Dilassa	10
3	REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA	13
3.1	Henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen	13
3.2	Rekrytointi	16
3.2.1	Itseohjautuvuus ja motivaatio rekrytoinnissa	19
3.2.2	Rekrytointiviestintä	21
3.2.3	Rekrytointiin liittyviä suosituksia ja lainsäädäntöä	22
3.2.4	Rekrytoinnin epäonnistuminen	24
3.2.5	Rekrytointiprosessi	25
3.3	Teoriataustan yhteenvetoa	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	39
5	TULOKSET	42
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
6.1	Tulosten tarkastelua	50
6.2	Johtopäätöksiä	54
6.3	Luotettavuus ja eettisyys	57
6.4	Kehittämisehdotuksia	59
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	70
	Liite 1: Rekrytointiprosessi Dilan IMS-toimintajärjestelmään	
	Liite 2: Työhaastattelulomakemalli	
	Liite 3: Opinnäytetyöhön liittyvät kyselyt	
	Liite 3a: Organisaation toimintaan liittyviä kysymyksiä	
	Liite 3b: Rekrytointiprosessi (henkilöstöhankintaprosessi) Dilassa	
	Liite 3c: Oppiva organisaatio	
	Liite 3d: Rekrytointiprosessi	
	Liite 4: Dilan organisaatiokaavio vuodelta 2008	
	Liite 5: Ammattitaidon tyypit	
	Liite 6: Organisaation toimintaa koskevien kyselyiden vastaukset	

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on Diakonialaitos Lahden, Dilan, vanhusten asumispalveluyksiköihin tehty tutkimuksellinen kehittämishanke, jossa tavoitteena on löytää kehittämiskohteita Dilan hoitotyöntekijöiden rekrytointiin. Kehittämishanke on jatkoa Dilan aiemmin tehdyille kehittämistyölle, jossa on käsitelty Dilan hoitotyöntekijöiden työhaastattelua osana rekrytointiprosessia.

Vanhusten asumispalveluissa hoitotyöntekijöiden rekrytointiin on paneuduttava aiempaa tarkemmin, koska, kuten sosiaali- ja terveysministeriön (2010) selvityksestä ilmenee, tulevat vanhusten ympärivuorokautisen hoidon rakenteet muuttumaan. Nykyisestä kolmen portaan (tehostettu palveluasuminen, vanhainkodit ja terveyskeskussairaaloiden osastot) järjestelmästä siirrytään yksiportaisen hoidon järjestelmään. Pitkäaikaishoidon laitospaikkoja vähennetään tuntuvasti, ja vastavasti tehostetun palveluasumisen paikkoja lisätään. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 23.) Asiakkaiden määrän lisääntyessä tarvitaan tehostettuun asumispalveluun enemmän myös hoitotyöntekijöitä.

Hoitotyöntekijöitä tarvitaan yhä enemmän myös siksi, että palveluja tarvitsevien ikääntyvien määrä kasvaa. Samanaikaisesti nyt töissä olevista hoitajista jää eläkkeelle enemmän kuin työmarkkinoille on tulossa uusia. (Moilanen 2010, 46.)

Viiden vuoden kuluttua tarvitaan satojen eläkkeelle lähtevien tilalle uusia sairaan- ja lähihoitajia. Varsinkin vanhuspalveluihin hoitohenkilökuntaa on yhä vaikeampi saada (Lauttamäki & Hietanen 2006, 12), joten rekrytointiin on panostettava aiempaa enemmän.

Hoitotyöntekijöiden määrään vaikuttavat monenlaiset asiat. Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen (2008) mukaan henkilöstömitoitukseen vaikuttaa ensisijaisesti asiakkaiden toimintakyky. Asiakkaan oikeuksiin kuuluu saada riittävät ja tarpeen mukaiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut oikeaan aikaan. Henkilöstömitoitus on oikea, kun asiakkaiden hoito- ja palvelutarpeet on otettu huomioon. Lisäksi henkilöstömitoitukseen vaikuttaa erityisosaamista edellyttävien asiakkaiden määrä, mm. käytösoireiset dementia-asiakkaat ja vanhuspsykiatriset asiak-

kaat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008a, 33-34.) Henkilöstömitoituksen lisäksi rekrytoinnissa on täten otettava huomioon myös asukkaiden hoidossa tarvittava erityisosaaminen.

Rekrytointi kuuluu henkilöstöjohtamisen perusasioihin. Koska hoitohenkilöstön rekrytoinnilla varaudutaan sekä nykyisyyteen että tulevaisuuteen (Haverinen 2008, 11) on rekrytointiin paneuduttava huolellisesti. Näin varmistetaan, että organisaatioon, tässä kehittämishankkeessa Dilaan, saadaan juuri oikeanlaisia, ammatillisesti päteviä ja osaavia työntekijöitä. Oikeanlaisuus määrittyy mm. koulutuksen, osaamisen, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja organisaation mission ja arvopohjan mukaan. Lisäksi diakoniselta hoitotyöltä odotetaan, että hoitaja kykenee välittämään asukkaalle rakastetuksi tulemisen tunnetta ja toivoa (Eriksson 2004, 9). Toiminnan pitkä historia samoin kuin tulevaisuuden visiokin puolestaan luovat uusille työnhakijoille turvallisuudentunnetta siitä, että organisaation toiminnalla on jatkuvuutta tulevaisuudessakin.

Rekrytointiprosessin läpivieminen on aina aikaa vievä ja kallis prosessi. Osaavan hoitohenkilökunnan saaminen on kuitenkin ehdoton edellytys, jotta asiakkaat saavat parhaan mahdollisen palvelun. Työhaastattelussa on mahdollista saada selville työnhakijan sopivuus. Henkilöarvioinnin luotettavuutta lisää, että haastattelemassa on useampia henkilöitä. Työnhakuilmoituksilla puolestaan voidaan vaikuttaa siihen, millaisia työnhakijoita haastatteluun saadaan. Hyvä perehdyttäminen edesauttaa kykyä toimia mahdollisimman nopeasti itseohjautuvana työntekijänä. Bischofin & Bischofin (2004) mukaan itseohjautuvat hoitotyöntekijät kykenevät organisoimaan työtään ja hallitsemaan ajankäyttöään. Lisäksi he pystyvät tulokselliseen yhteistyöhön ja viestimiseen. Itseohjautuva hoitaja on myös motivoitunut hoitaja (Rainio 2010, 9).

Tässä kehittämishankkeessa kuvataan Dilan, Diakonialaitos Lahden hoitotyöntekijöiden rekrytointia osana henkilöstöjohtamista, ja tarkoituksena on kehittää Dilan vanhusten asumispalveluksiköiden hoitotyöntekijöiden rekrytointia osana henkilöstöjohtamista. Kehittämishanke sisältää myös tutkimusosion.

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

Tässä osassa selvitän kehittämishankkeeni taustan, tarkoituksen, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimus- ja analyysimenetelmät sekä kehittämishankkeeni prosessin. Lisäksi esittelen Dilan, Diakonialaitos Lahden toimintaa ja diakonista vanhustyötä lyhyesti aina toiminnan alusta nykyisyyteen asti. Luvun lopussa esittelen hoitotyöntekijöiden rekrytointia ja sen taustaa Dilassa.

Teoriataustassa kuvaan Dilan taustaa, mm. Dilan historiaa, toimintaa, missiota, arvoja ja visiota, koska ne kaikki ovat johtamisen välineitä ja vaikuttavat myös rekrytoinnissa. Organisaation historiasta, toiminnasta, organisaation olemassaolon tarkoituksesta, arvoista ja visiosta kertominen jo rekrytoinnin hakuvaiheesta lähtien on osa perehdyttämistä. Pitkän toimintahistorian tunteminen synnyttää rekrytoitavissa luottamusta toiminnan jatkumiseen myös tulevaisuudessa. Mission ja arvojen tunteminen taas kertovat rekrytoitavalle organisaation olemassaolon tarkoituksesta ja arvopohjasta.

Laamasen (2005) mukaan missio ja arvot ovat kytköksissä toisiinsa. Missio eli toiminta-ajatus kuvaa organisaation tarkoituksen ytimen. Missio liittyy oleellisenä osana organisaation ulkoiseen ja sisäiseen viestintään ja kertoo organisaation yhteiskunnallisen tehtävän, eli sen, mitä organisaatio nykyisessä toiminnassaan toteuttaa. Missio vahvistaa organisaation identiteettiä ja viestii myös siitä, mikä organisaation työssä motivoi ihmisiä. Organisaation menestys taas pohjautuu usein arvoihin. Arvot ovat organisaation eettinen perusta. Ne toimivat mission toteuttamisen puitteina ja ilmentävät, mikä organisaation tarkoituksen toteuttamisessa on tärkeää. Arvot ovat apuna myös rekrytoinnissa. Niiden tunteminen lyhentää uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettävää aikaa, koska ne ilmentävät käytännön toimintaa toiminnan eri tilanteissa. Visiossa puhutaan tulevaisuudesta eli siitä, mitä tulevaisuudessa tavoitellaan. (Laamanen 2005, 67-69, 70-71, 74-75.) Tulevaisuuden suuntaviivoista tietäminen auttaa työnhakijaa tekemään omia johtopäätöksiä, mm. halua sitoutua organisaatioon jo rekrytoinnin yhteydessä. Visio suuntaa rekrytoinnin yhteydessä valituksi tulevaa myös vision mukaiseen toimintaan.

Kehittämishankkeessani tiedot Dilasta perustuvat osaksi vuodenvaihteen 2008-2009 tilanteeseen. Jäin tuolloin Dilasta pois; aluksi opintovapaalle ja opintovapaan jälkeen toiseen työpaikkaan.

## 2.1 Kehittämishankkeen tausta, tarkoitus ja tavoite

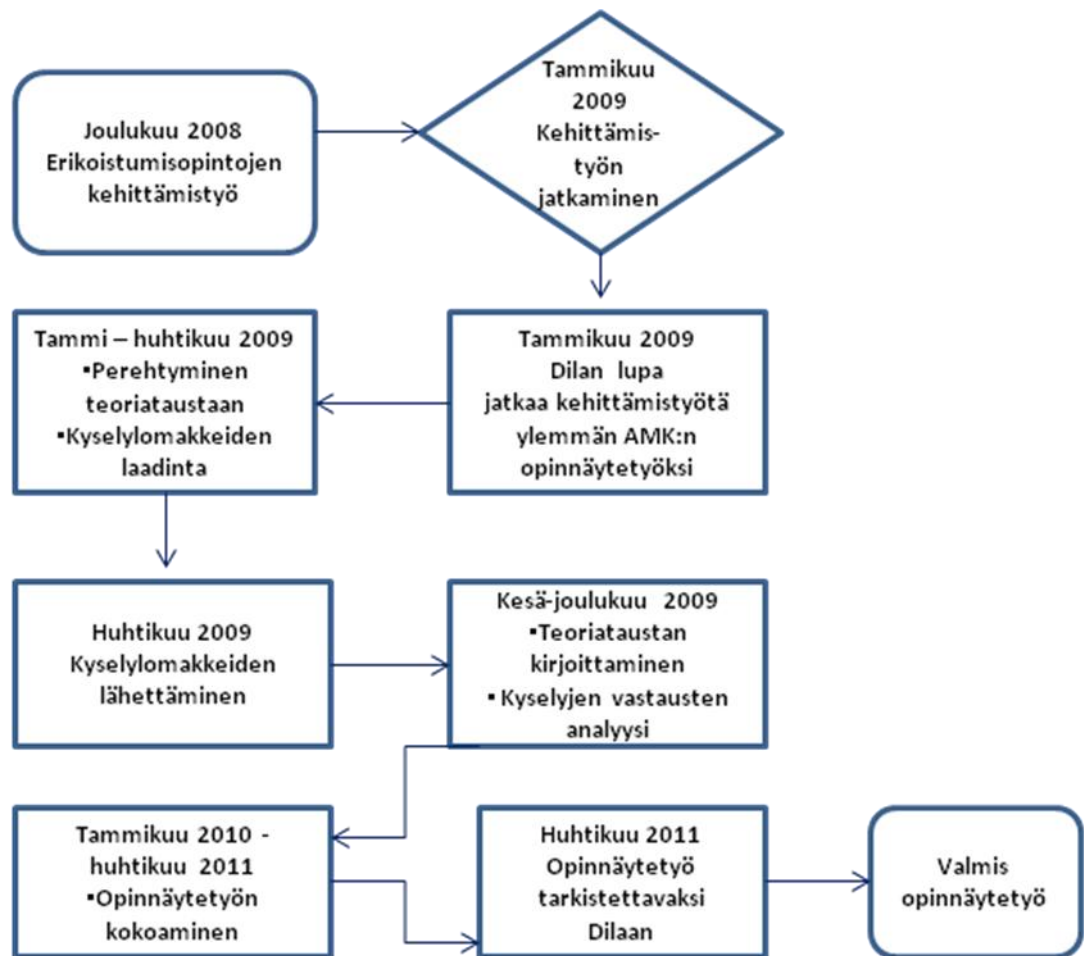
Kehittämishankkeeni kohdeorganisaationa on entinen työpaikkani Dila, Diakonialaitos Lahti. Kehittämishanke on jatkoa aikaisemmalle Anneli Mörttisen (Mörttinen & Vuorenmaa 2008) kanssa Dilaan tekemällemme kehittämistyölle, jonka aiheena oli työhaastattelu rekrytointiprosessin osana diakoniapohjaisessa vanhustyössä. Kehittämistyö oli lopputyö Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen sosiaali- ja terveys-alalla – erikoistumisoopintoihin. Kehittämistyössä kuvasimme yleistä rekrytointiprosessia noudattelevan rekrytointiprosessin Dilan IMS-toimintajärjestelmään (liite 1) ja laadimme lähinnä asumispalveluyksiköiden vastaavien hoitajien käyttöön tarkoitetun työhaastattelulomakemallin (liite 2). Sain tammikuussa 2009 Dilasta suullisesti luvan jatkaa kehittämistyötä ylemmän AMK:n opinnäytetyöksi (ks. kuvio 1).

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää vanhusten asumispalveluyksiköiden hoitotyöntekijöiden rekrytointia osana henkilöstöjohtamista. Tavoitteena on löytää kehittämiskohteita Dilan vanhusten asumispalveluyksiköiden hoitotyöntekijöiden rekrytointiin. Kehittämiskohteita löytääkseni lähetin huhtikuussa 2009 sähköpostitse (liite 3) kaksi kyselylomaketta (liitteet 3a ja 3b) Dilan yhteensä seitsemälle johto- ja esimiestason henkilölle. Toisessa kyselylomakkeessa oli organisaation toimintaan liittyviä kysymyksiä (liite 3a) ja toisessa Dilan silloiseen rekrytointiprosessiin liittyviä väittämiä (liite 3b). Sähköpostiviestin (liite 3) liitteinä lähetin lisäksi taustatietoa oppivasta organisaatiosta (liite 3c) ja kuvauksen rekrytointiprosessista (liite 3d). Vastauksia palautui touko-kesäkuun 2009 aikana viisi. Kaksi ei vastannut.

Kuten kuvio 1 ilmenee, kokosin kehittämishankkeen teoriataustaa ja analysoin kyselyjen vastauksia kesä- joulukuu 2009 välisenä aikana. Tammikuusta 2010 alkaen kokosin kehittämishanketta. Huhtikuussa 2011 lähetin työni tarkastetta-



vaksi Dilaan, missä se hyväksyttiin sellaisenaan. Kuviossa 1 on esitetty kehittämishankkeen prosessi.



Kuvio 1: Kehittämishankkeen prosessi.

## 2.2 Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millä tavalla hoitohenkilöstön rekrytointiprosessi on järjestetty henkilöstöjohtamisen osana Dilassa käytännössä?
2. Miten hoitohenkilöstön rekrytointia voidaan kehittää osana henkilöstöjohtamista Dilassa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys viittaa Dilassa tutkimuksen tekoaikaan vallinneen tilanteen kartoitukseen, toinen kysymys Dilan hoitohenkilöstöä koskevan rekrytoinnin kehittämiseen. Avainkäsitteitä ovat diakoninen vanhustyö, johtaminen ja rekrytointi. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämishanke, joka koskee yhtä organisaatiota. Tutkimusote on deduktiivinen, eli teorialähtöinen viitekehys on rakennettu tutkimuksen teoreettisen lähtökohdan varaan (ks. Anttila 2006, 168).

## 2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jonka ominaisuuksiin kuuluu tutkittavien asioiden käsittely numeroina. Tällöin myös tieto saadaan numeroina tai vaihtoehtoisesti aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon, ja numerotiedot tulkitaan ja selitetään sanallisesti. (Vilka 2007, 14.) Tiedon keruussa on käytetty kyselyä ja omaan kokemukseen perustuvaa havainnointia. Oma kokemukseni perustuu aikaan, jolloin työskentelin Dilassa vastaavan hoitajan sijaisena ja osallistuin hoitohenkilöstön rekrytointiin.

Kysely on Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007) mukaan keskeinen menetelmä survey-tutkimuksessa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa koehenkilöt ovat otos tai näyte tietystä perusjoukosta. Standardointi tarkoittaa, että samoja asioita on kysyttävä eri vastaajilta täysin samalla tavalla. (Vilka 2005, 73; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188.) Avoimissa vastauksissa kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, mutta vastaajilla on ollut mahdollisuus tehdä vastauksen sisältöjä koskevia valintoja. Otos ei ole edustava, koska kyseessä on tiettyä organisaatiota koskeva pienimuotoinen tutkimus.

## 2.4 Dila, Diakonialaitos Lahden taustaa

Nykyisen Lahden Diakoniasäätiön hallinnoiman Dilan toiminnan juuret ulottuvat yli 140 vuoden päähän. Ensimmäinen laitos, Diakonissalaitos Betel, perustettiin Viipurin Saunalahteen 2.3.1869. Tuolloin Diakonissalaitoksen tehtävänä oli sairaiden hoitaminen, köyhistä, hyljätyistä ja kodittomista huolehtiminen sekä diako-

nissojen kasvattaminen. Diakonissalaitoksen toiminta Viipurissa katkesi talvisotaan, ja päätös Lahteen siirtymisestä syntyi kesällä 1940. (Erkamo 1969, 42, ks. myös Vappula 2009, 17, 28, 105.)

Lahdessa Diakonissalaitos toimi aluksi saksalaisen mallin mukaan. Avaintehtävänä oli kouluttaa diakonissoja, jotka työskentelisivät laitoksessa tai sen ulkopuolella. Nyt Dilan yli 200 työntekijästä on diakonissoja vain vajaa kymmenen. (Pokki 2010, 3.) Toiminnan perustana on edelleenkin kristillinen usko ja lähimmäisenrakkaus. Arvomaailman perustana on hyvän elämän toteuttaminen. Hyvä elämä on Jumalan valtakunnan työtä ja diakoniaa silloin, kun heikkoa autetaan, järkeä käytetään ja rakkaus toimii. Dilan missioksi kiteytettynä edellä mainittu on toimintaa *hyvän elämän puolesta*. (Dila 2010.)

Vuodesta 2008, jolloin itsekkin olin vielä työssä Dilassa, on johtosuhteissa tapahtunut jonkin verran muutoksia. Organisaatiokaaviossa (liite 8) on kuvattuna diakoniasäätiön silloiset johtosuhteet. Nykyisinkin ylimpänä on hallintoneuvosto, hallitus ja säätiön johtaja. Sosiaali- ja terveystalouden johtajana toimii nykyään palvelujohtaja. Hänen alaisiaan ovat kaikki vastaavat hoitajat sekä fysioterapian, kotihoitopalvelun ja päiväkodin johtajat. Sosiaali- ja terveystaloudella on myös oma johtoryhmä, jonka puheenjohtajana on palvelujohtaja. Talousjohtaja on pääemännän ja teknisen isännöitsijän lähiesimies. Säätiön johtaja on diakoniahankkeista vastaavien sekä Teemuntalon johtajan lähiesimies. Teemuntalon johtaja on myös laitoksen turvallisuusjohtaja, ja hän vastaa vuokra-asumisesta (Teemuntalon Raitti ja Dilan vuokratalot). Kehitysjohtaja toimii nykyisin kehityshankkeissa yhteistyössä palvelujohtajan ja esimiesten kanssa ja vastaa myös koko talon markkinoinnista. (Pokki 2011.)

Dilan perustehtävänä on sosiaali-, terveys-, koulutus- ja diakoniapalvelujen tuottaminen (Pokki 2010, 3). Diakoniasäätiön hallituksen ja hallintoneuvoston hyväksymässä vuodelle 2015 asetetussa visiossa nähdään Dilan edelleen tuottavan vanhenevalle väestölle erikoistuneita asumispalveluita omissa tiloissaan. Dila kouluttaa yhteistyössä käytännön toimijoiden kanssa osaajia myös sosiaali- ja terveyspalvelualalle. Dilan omat palvelut jakaantuvat seuraavasti: Dila Koulutus, Dila Diakonia, Dila Palvelut ja Dila Hoiva. Dila Koulutus tarkoittaa Lahden diakonian

instituuttia, josta valmistuu sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia (mm. lähihoitajia) ja lapsi- ja perhetyön sekä nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajia. Lisäksi instituutti on mukana monissa koulutuksen kehittämisen ja työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän hankkeissa. (Dila 2010, 4-6.)

Dila Diakonia on aloittanut vuonna 2009 vapaaehtoistoiminnan, jossa rekrytoidaan ja koulutetaan vapaaehtoisia toimimaan asumispalveluyksiköiden asukkaiden avustajina ja ulkoiluttajina. Dila Diakonialle kuuluvat myös laitoksen hengenlinen toiminta, messut ja hartaudet, Säröperheelle tueksi -projekti sekä Löydä timantit -avokuntoutuskeskuksen toiminta. Kansainvälistä diakoniaa Dila Diakonia harjoittaa Inkerissä ja Tansaniassa. Inkerissä tuetaan katulasten huoltokoti Dikonin toimintaa ja Tansaniassa yksinhuoltajaäitejä Fuata barabara työllistämishankkeen kautta. Dila Palvelut käsittävät kotihoitopalvelun, fysioterapian, päiväkodin ja ravitsemispalvelut. Dila Hoivaan, johon tässä työssä pääasiassa keskitytään, sisältyvät vanhustyön yksiköt, joita ovat Dila-kodit, Veljeskoti ja Teemuntalo. (Dila 2010, 4-6.)

Dila-kodit, Veljeskoti ja Teemuntalo, jossa toimivat sekä palvelutalo Raitti että dementiayksikkö, ovat lahtelaisten vanhusten tehostettuja asumispalveluyksiköitä. Hoitohenkilökunta koostuu enimmäkseen lähi-, perus- ja sairaanhoitajista. Lisäksi Dilan asumispalveluyksiköissä on yksi yhteinen lääkäri. (Dila 2011.) Koska hoitohenkilökuntaa on paljon, myös rekrytointeja on runsaasti, sillä henkilökuntaa on rekrytoitava vakinaisten toimien lisäksi myös mm. vuosi- ja sairauslomasijaisuuksiin.

Hoitohenkilökuntaa rekrytoitaessa hakijan tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky sitoutua Dilan arvopohjaan. Arvotyöskentelyjen yhteydessä koko henkilöstö on valinnut Dilalle yhteiset arvot, joita ovat kristillisyys, lähimmäisenrakkaus, oikeudenmukaisuus ja työhyvinvointi. Lisäksi jokaisella yksiköllä on yksi kyseisen yksikön luonnetta kuvaava oma arvo. (Dila 2010, 6.) Dilan arvopohja toimii perustana myös Dilan vanhusten asumispalveluyksiköissä toteutettavalle diakoniselle vanhustyölle, jota kuvataan seuraavassa luvussa.

## 2.5 Diakoninen vanhustyö

Dilan hoitotyön perusta on diakonisessa vanhustyössä, jonka malli on lähtöisin 1800-luvulta Kaiserswerthistä Saksasta. Kaiserswerthissä suurehko samettitehdas ajautui tuolloin konkurssiin, ja sen seurauksena työläiset joutuivat eroamaan kirkosta. Seurakunta joutui lakkautusuhan alaiseksi. Tällöin kirkkoherra Theodor Fliedner (1800-1864) ryhtyi keräämään rahastoa kirkon, koulun ja köyhien auttamiseksi. Keruumatkoillaan Hollannissa ja Englannissa Fliedner tutustui hyväntekeväisyyslaitoksiin. Tältä pohjalta hän alkoi kouluttaa vuonna 1836 Kaiserswerthissä naimattomia naisia ja lapsettomia leskiä sairaanhoidon tehtäviin - diakonisoiksi. (Vappula 2009, 8.) Palkkaa heille ei maksettu, mutta heillä oli lupa palata sairastuttuaan tai vanhuuden viettoon diakonialaitokseensa. Fliednerin kuuluisin oppilas oli Florence Nightingale. (Felgentreff 1986.)

Nykyisin diakoninen vanhustyö on alkuperäistä laajempaa ja työntekijät saavat siitä palkan. Diakonisella vanhustyöllä tarkoitetaan Swinneyn ym. (2001) mukaan vanhuksen kokonaisvaltaista kohtaamista. Kohtaamisen ilmenemismuotoja ovat voimavarojen vahvistaminen, toivon mahdollistaminen, tuen antaminen, sielunhoidollinen auttaminen ja terveyteen liittyvä ohjaus ja valmius yhteistyöhön. (Swinney ym. 2001; ks. myös Thitz 2006, 35.) Diakonisen vanhustyön ydin on kuitenkin rakkaudessa. Diakonisessa vanhustyössä välitetään vanhukselle rakastetuksi tulemisen tunnetta ja toivoa. (Eriksson 2004, 9.)

Rakkautta on pitää huolta myös vanhuksen fyysisestä toimintakyvystä ja kuntoutumista edistävästä toiminnasta, joita Kivelä (2006) pitää tärkeinä. Hoitotyössä hoitajan ja vanhuksen välillä vallitsee tasa-arvoinen suhde, jossa vanhukselle osoitetaan arvostusta ja hänen annetaan olla aktiivinen osallistuja. Hänen hoivan tarpeensa otetaan huomioon ja hänen annetaan tehdä itse kaikki, mihin hän kykenee, esim. pukeminen ja syöminen. Myös voimistelu ja kaikenlainen liikunta, muistelutuokiot ja erilaiset viriketoimintatilaisuudet ovat kuntoutumista edistävää toimintaa. Erityisen tärkeää on vanhuksen arvostaminen, koskettaminen, seurustelu ja huumori, jotka kaikki osaltaan tyydyttävät hänen hellyyden ja rakkauden tarpeita. (Kivelä 2006, 17.)

## 2.6 Hoitotyöntekijöiden rekrytointi Dilassa

Kehittämishankkeessani rekrytointi on rajattu koskemaan ainoastaan hoitohenkilökuntaa, johon kuuluvat sairaanhoitajat ja lähi- ja perushoitajat. Johto- ja esimestehtäviin valittavien henkilöiden rekrytointi on monimutkaisempi, eikä siihen ole tässä työssä puututtu. Sairaanhoitajien ja lähihoitajien rekrytoinnissa osaamisen arvioinnin perustana on suoritettu tutkinto ja aikaisempi työkokemus.

Sairaanhoitajan ydinosuamista on Lahden ammattikorkeakoulun hoitotyön koulutusohjelman (2009) mukaan terveyttä edistävä ja ylläpitävä, sairauksia ehkäisevä, kärsimyksiä lievittävä ja kuntouttava hoitotyö. Sairaanhoitajaksi valmistunut osaa auttaa eri-ikäisiä potilaita ja heidän läheisiään kohtaamaan sairastumisen, kriisin, vammautumisen ja kuoleman ja tällöin antaa ammatillista tukea ja ohjausta psyykkisissä, fyysisissä ja sosiaalisissa ongelmissa. Sairaanhoitaja kykenee auttamaan asiakkaita hoitotyön keinoin yhdessä muiden sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kanssa ja kehittämään terveydenhuollon palveluja. Hän myös pystyy soveltamaan työssään uusinta tutkittua tietoa ja yhdistämään sitä aiemmin hyväksi koettuun käytännön hoitotyöhön. Ydinosuamista ovat taidot hankkia ja arvioida kriittisesti tietoa sekä käyttää sitä niin toimintansa perusteena kuin työyhteisönsä kehittämisenä ja arvioinnissakin. Sairaanhoitajan toiminnan tulee pohjautua vahvaan eettiseen osaamiseen ja ammatilliseen ongelmanratkaisukykyyn sekä päätöksentekotaitoihin. (Lahden ammattikorkeakoulu 2009.)

Lähihoitajan tehtävänä on Opetushallituksen (2010) asettamien sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon tavoitteiden mukaan työskennellä ihmisten kanssa ja heitä varten. Hän pystyy kohtaamaan eri elämänkulun vaiheissa olevat asiakkaat yksilöinä ja edistämään toiminnallaan heidän terveyttään ja hyvinvointiaan. Hän kykenee hyödyntämään ammatillista osaamistaan eri toimintaympäristöissä ja toimimaan myös eri kulttuuritaustasta tulevien asiakkaiden ja heidän läheistensä kanssa. Hän osaa työskennellä suunnitelmallisesti, vastuullisesti, oikeudenmukaisesti, kokonaisvaltaisesti, inhimillisesti, suvaitsevasti ja joustavasti ja tehdä päätöksiä luovasti. Hän kykenee tunnistamaan, käsittelemään ja ratkaisemaan eettisiä ongelmia ja noudattaa alansa ammattietiikkaa sekä kunnioittamaan asiakkaiden vakaumusta, arvoja ja kokemuksia. Lähihoitaja osaa työskennellä myös moni-

ammattillisissa ja -kulttuurisissa työryhmissä ja käyttää työssään ammatillisia, vuorovaikutus-, ihmissuhde- ja neuvottelutaitoja sekä kielitaitoa. Hänellä on elinikäisen oppimisen valmiudet. (Opetushallituksen määräys 17/011/ 2010; Opetushallitus 2010, 8-9.)

Dilassa vakinaisen hoitohenkilöstön valintaprosessiin osallistuivat tutkimusajan kohtana haastateltava, palvelukeskusjohtaja ja työpaikkaa tarjoavan yksikön vastaava hoitaja sekä tarvittaessa myös Dilan ylilääkäri. Lyhytaikaisten sijaisten rekrytointi oli kunkin yksikön vastaavan hoitajan vastuulla. Sairaanhoitaja- ja lähihoitajakoulutuksen tuoman pätevyyden lisäksi Dilan johdolla on omat kriteerinsä hoitohenkilökunnan valinnassa.

Kysyin vuonna 2008 Dilan asumispalveluyksikön johtaja Kai Ernvallilta ja Dilan kotipalvelun johtaja Riitta Nikuselta heidän kriteereitään hoitohenkilökunnan valinnassa. Ernvall (2008) pitää tärkeimpinä valintaan vaikuttavina tekijöinä Dilan arvopohjan hyväksymistä, sopivuutta juuri kyseiseen yksikköön ja tehtävään, oikeaa asennetta, kokemuksia työelämästä, sitoutuneisuutta, terveyttä, huumorintajuja ja kehittymishalua sekä taustoista perhettä. Arvokasta on edellisistä työpaikoista saatu arvio ja tieto. Nikunen (2008) puolestaan painottaa hoitohenkilöstön hyvää ja monipuolista ammattitaitoa ja halua kehittää sitä, kykyä suunnitella omaa työtä ja hallita stressiä ja kiirettä. Tärkeitä hänen mielestään ovat myös hyvä asenne, vastuuntunto ja luotettavuus, luovuus ja ongelmanratkaisukyky, vuorovaikutustaidot, kyky kuunnella ja hahmottaa kokonaisuuksia sekä kyky yhteishengen luomiseen ja muiden tsemppaamiseen. Kyselyn pohjalta luotiin (Mörttininen & Vuorenmaa 2008) yhdessä Dilan palvelukeskusjohtajan ja vastaavien hoitajien kanssa työhaastattelulomakemalli (liite 2).

Ernvallin (2008) ja Nikusen (2008) näkemykset rekrytoitavan henkilön myönteisistä piirteistä mukailevat osittain Vaahtion (2002) tutkimuksessaan listaamia ominaisuuksia, joihin työnantajat kiinnittävät huomiota rekrytoidessaan työntekijöitä. Näitä ovat muun muassa joustavuus, hyvät asiakaspalvelutaidot, aktiivisuus, rehellisyys, luotettavuus, yhteistyö- ja oppimiskykyisyys. Tärkeää on, että omat asiat ovat kunnossa. Mielellään palkataan henkilö, joka on entuudestaan tuttu ja asuu paikkakunnalla. Lisäksi perheen olemassaoloa arvostetaan. (Vaahtio

2002, 103.) Ulkomaalaisille asetettavia vaatimuksia rekrytoinnissa ovat ammatitaidon lisäksi mm. riittävä suomen kielen taito. Kielitaitovaatimuksen perusteena ovat muun työyhteisön huono kielitaito, asiakkaiden vaatimukset ja työturvallisuustekijät. (Söderqvist 2005, 11.)

Laulaisen (2008) tutkimuksen mukaan vanhustyön työntekijöiltä ja johdolta odotetaan aktiivisuutta, aloitteellisuutta, innovatiivisuutta, tavoitteellisuutta ja vastuullisuutta. Heiltä edellytetään osallistumista ja panostusta yhteiseen hyvään yli oman perustehtävän rajojen. Mahdollisuudet vastata odotuksiin ovat kuitenkin rajalliset ja niihin vaikuttavat työntekijöiden omat ja heihin kohdistuvat ammatilliset ja asemasidonnaiset rajat. (Laulainen 2010, 147.)



### 3 REKRYTOINTI OSANA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA

Luvussa 3 käsittelen rekrytointia osana henkilöstöjohtamista. Rekrytointi on oleellinen osa henkilöstö- ja osaamisen johtamista. Johtamisella pyritään ohjaamaan henkilöstövoimavaroja siten, että asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi. Johtamisen lisäksi kuvaan rekrytointia ja itseohjautuvuuden ja motivaation merkitystä hoitotyössä ja siten myös rekrytoinnissa. Lisäksi käsittelen rekrytointiviestintää, rekrytointiin liittyviä suosituksia ja lainsäädäntöä sekä rekrytoinnin epäonnistumista.

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen ja osaamisen johtaminen

Johtamisesta on olemassa lukuisia määritelmiä. Yukl (2002) kuvaa johtamista prosessiksi, jossa yhden henkilön tavoitteellinen vaikutus ryhmässä tai organisaatiossa tulee ilmi vuorovaikutussuhteiden ja monenlaisten toimintojen mahdollistamisena, organisointina ja ohjauksena (Yukl 2002, 2-3). Johtaminen voidaan määritellä myös sosiaaliseksi prosessiksi, missä johtaja vaikuttaa organisaatioon tai ryhmään ja sen jäseniin. Johtaminen määräytyy aktiviteeteista, joiden avulla johtaja saa aikaan muutoksia organisaation tai ryhmän tuotoksissa ja työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, emootioissa, motivaatiossa ja toimintastrategioissa. (Ruohotie 2006, 114.) Päämääränä on, että visio, missio, strategia ja käytännön toiminta täyttävät asiakkaiden vaatimukset (ks. Kauppinen & Ogg 2004).

Henkilöstöjohtamisessa johtajan tehtävänä on a) luoda onnistumismahdollisuuksia organisaatiolle ja b) johtaa organisaatiota hyödyntämään luotuja mahdollisuuksia siten, että halutut tulokset syntyvät (Kauppinen 2002, 4). Jotta onnistumismahdollisuuksia saataisiin luoduksi, on organisaatioon rekrytoitava osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Lisäksi myös johtamiskäytäntöjen tulee olla asianmukaisia. Kuten Korpela (2006) on todennut, vaikuttavat johtamiskäytännöt positiivisen tai negatiivisen kehän tavoin työilmapiiriin, organisaatiosta muodostettuihin mieliku-

viin, henkilöstöhankintaan ja näiden myötä myös perustehtävässä onnistumiseen (Korpela 2006).

Henkilöstöjohtaminen on myös laadun luomista ja ylläpitämistä. Tällöin fokus-  
sessa on asiakas, hänen odotuksensa ja odotusten toteuttaminen. Laadulla tarkoi-  
tetaan toimintaa, jossa toteutetaan kaikki, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Laa-  
tua on myös, että jokaisessa yksikössä toimitaan ja tehdään työt siten kuin ne on  
määritetty. Laadun johtaminen on laadukkaaseen toimintaan tähtäävien asioiden  
suunnittelua ja suunnitelmien toteuttamista, laadukkaan työn onnistumisen seu-  
raamista ja toiminnan kehittämistä entistä paremmaksi. Kehittäminen on pitkälti  
prosessien varmistamista ja tehostamista. (Pesonen 2007, 17, 37, 66-67.) Esimer-  
kiksi tässä kehittämishankkeessa rekrytoinnin kehittämisellä pyritään varmista-  
maan, että Dilassa hoitotyöntekijöiden rekrytoinnissa onnistutaan mahdollisim-  
man hyvin. Osaavan hoitohenkilöstön voimin pystytään toteuttamaan asiakkaiden  
tarpeita ja toiveita täyttävää diakonista hoitotyötä. Myös johtamisen kannalta on  
tärkeää, että hoitotyöhön saadaan rekrytoituksi luotettavaa ja laadukasta hoitotyö-  
tä toteuttavaa hoitohenkilöstöä, sillä, kuten Stafsudd (2003) on väitöskirjassaan  
sanonut, johtajan työn tulos on suurelta osin riippuvainen myös muiden työnteki-  
jöiden tekemästä työstä. Tärkeää on keskinäinen luottamus ja tiedon jakaminen.  
(Stafsudd 2003.)

Käytännössä henkilöstöjohtaminen on strategian toteuttamista, toiminnan edellyt-  
tämän osaamisen varmistamista ja rakenteiden, ilmapiirin ja järjestelmien luomis-  
ta. Yksinkertaisesti sanottuna se on palvelua ihmiseltä ihmiselle. Tavoitteena on,  
että organisaatiolla on aina käytettävissään vision ja strategian toteuttamiseen tar-  
vittava osaaminen. (Rainio 2010, 5.) Osaamista arvostavien organisaatioiden  
työntekijät ovat motivoituneita työssään ja sitoutuvat organisaatioon. Lähitulevai-  
suuden haasteita henkilöstöjohtamisessa ovat henkilöstön osaamisen ja työhyvin-  
voinnin varmistaminen sekä henkilöstöresurssien turvaaminen. (Ollila 2006.)

Söderqvist (2005) on siteerannut Hannusta (2004) kuvaillessaan organisaation  
menestystä ja sen yhteyttä hyvään henkilöstöjohtamiseen. Heidän mukaansa orga-  
nisaation menestykseen vaikuttavat tilannekohtaisesti oikeat ja tehokkaat strategi-  
at, kyvykkyydet ja toimintamallit. Henkilöstön huolellinen valinta, panostaminen

osaamisen kehittämiseen ja tehokas kannustaminen kuuluvat henkilöstöjohtamisen perusasioihin. Hyvän henkilöstöjohtajan kykyjä ovat ihmisten johtaminen strategialähtöisesti, resurssointi, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, palkitseminen, työhyvinvoinnin ja ilon varmistaminen sekä henkilöstöhallinnon tapahtumakäsittelyprosessit ja tietojärjestelmät. (Söderqvist 2005, 24.)

Henkilöstöjohtamiseen liittyy myös osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen on yksinkertaisesti ilmaistuna organisaation toimintakyvyn vahvistamista ja osaamisen kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla (Viitala, 2005, 14). Osaamisen tunnistamisessa on tärkeää, että työelämässä osaamiselle annetaan arvo ja että esimies kannustaa työntekijää tuomaan esille osaamistaan. Tietoisuus omasta osaamisesta voimaannuttaa työntekijää. (Niskanen 2010, 110.) Rekrytoinnissa tärkeimpiä tavoitteita on saada selville hakijan osaaminen, ts. kyky selviytyä työtehtävissä (Syrjänen 2006, 153). Osaamista on kuvattu yksityiskohtaisemmin liitteessä 5 (ks. kuvio 2, liite 5), jossa Vaahtio (2002) Ollusta ym. (1990, 138) mukaillen esittelee ammattitaidon tyypit (Vaahtio 2002, 104).

Osaamisen johtaminen on, paitsi työvoiman ja esimiesten johtamista, myös johtajan itsensä ja oman osaamisensa johtamista (Kauppinen 2006, 22), jossa ei sovi unohtaa eri tahojen välistä keskustelua, keskustelun vastavuoroisuutta eikä kriittistä reflektiota (Hujala 2008). Organisaation kannalta osaamisesta tulee henkistä pääomaa ainoastaan silloin, kun siihen liittyvät motivaatio, sitoutuminen ja kyky jatkuvasti arvioida uudelleen osaamista (Viitala 2004b, 76, 121; Koivuniemi 2004, 54). Henkilöstön osaamisen kehittämiseen tähtääviä toimenpiteitä ovat mm. organisaation sisäisen tehtäväkierron edistäminen, iäkkäiden työntekijöiden osaamisen kasvattaminen ja aiempaa laaja-alaisemman osaamisen hallitsevien henkilöiden rekrytoiminen (Junnila & Honkaniemi 2010, 12).

Jotta laaja-alaisen osaamisen hallitsevat työntekijät saataisiin kiinnostumaan organisaatiosta ja avoinna olevasta tehtävästä, tulisi organisaation kiinnittää huomiota kannustus- ja palkitsemisjärjestelmäänsä. Rekrytoinnissa tieto organisaation palkitsemisjärjestelmästä saattaa vaikuttaa suuresti mm. siihen, onko työnhakija valmis vastaanottamaan tarjotun työpaikan. (Storey & Sisson 2005, 180.) Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea, mitä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan: rahaa,

etuja, tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuutta kehittyä. Onnistunut palkitseminen edellyttää hallinnoinnin lisäksi taitavaa johtamista. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline. Tällöin palkitsemistavat saattavat olla aineellisia (mm. peruspalkka ja työterveyshuolto) tai aineettomia (esim. palaute ja työajan järjestelyt). (Hakonen ym. 2005, 13-15, 23, 29-30.) Lisäksi johdon on osattava luoda vetovoimainen työnantajakuva, jotta organisaatioon saataisiin rekrytoiduksi osaavaa henkilökuntaa. Työnantajakuvan halutaan viestivän mielenkiintoisista ja haastavista työtehtävistä. (Junnila & Honkaniemi 2010, 11.)

### 3.2 Rekrytointi

Rekrytointi eli organisaation henkilöstöhankinta on organisaation liiketoimintastrategiaan perustuva henkilöstöhallinnon prosessi (Rainio 2010, 6). Sen tarkoituksena on hankkia yrityksen tarvitsema henkilöstö (Vaahtio 2002) joko organisaation ulkopuolelta tai kohdentamalla ja kehittämällä organisaation sisäisiä resursseja (Rainio 2010, 13). Rekrytoinnin avulla huolehditaan organisaation taloudellisesta, henkisestä ja sosiaalisesta pääomasta. Prosessiin sisältyvät sellaiset suunnittelu-, haku- ja arviointitoimenpiteet, joiden perusteella organisaatioon hankitaan osaavia työntekijöitä, kehitetään osaamista ja sijoitetaan henkilöstö niin työntekijöiden kuin organisaationkin tavoitteiden toteutumiseen tähtäävällä tavalla. (Vaahtio 2002, 63; Honkanen 2005, 48-49; Kauhanen 2006, 67.)

Uusien työntekijöiden rekrytointiperiaatteet, keinot henkilöstön pysyvyyden varmistamiseksi sekä tarvittava osaaminen ja ammattitaito määritellään henkilöstöstrategiassa (Rainio 2010, 4). Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan organisaation henkilöstöä koskevaa pitkän aikavälin suunnitelmaa. Henkilöstöstrategiaa luotaessa tarkastellaan liiketoimintastrategioiden edellyttämää osaamista ja työvoimaa suhteessa yrityksen nykyiseen tilanteeseen, ja sen pohjalta laaditaan suunnitelma voimavarojen turvaamiseksi. Henkilöstöstrategia on myös päivittäisen henkilöstöpolitiikan perusta. Siitä ilmenee, millä tavoin yrityksessä aiotaan huolehtia, että valittua liiketoimintastrategiaa ovat toteuttamassa ja kehittämässä oikeanlaiset työntekijät. Lisäksi siitä näkyvät henkilöstövoimavarojen määrälliset ja rakenteelliset tavoitteet, miten ja mistä tarvittavat resurssit hankitaan sekä osaamiseen ja

hyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja millä keinoilla ja aikataululla tavoitteet aiotaan saavuttaa. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2004a, 13, 52.) Tarkemmin yksilöityinä myös henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, koulutus, osallistuminen, motivointi, palkitseminen (Lecklin 2006, 119) sekä nykyiset ja tulevaisuuden osaamis- ja kvalifikaatiovaatimukset (Miettinen 2005, 275- 276) ovat osa henkilöstöpolitiikkaa.

Henkilöstön olemassaolo edellyttää henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategian tärkeimpiä elementtejä on, että tarvittava osaaminen on oikein mitoitettu ja käytettävissä oikeaan aikaan (Rainio 2010, 4). Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi vanhus-ten asumispalveluyksiköiden henkilöstön laadun ja määrän suunnittelussa on otettava huomioon asiakaskunnan toimintakyky ja hoitoisuus. On varauduttava myös niihin tilanteisiin, joissa yksittäinen asukas tarvitsee hyvinkin runsaasti tukea ja hoitoa, mm. asukkaan kuntoutuminen akuutin sairauden jälkeen tai saattohoito. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010a, 42.)

Rekrytointistrategia on osa henkilöstöstrategiaa. Rekrytointistrategiassa määritellään periaatteelliset toimintalinjat rekrytointiprosessin käytännön toteutukselle. Rekrytointistrategiaa ei voi määrittää tiukasti, sillä jokainen rekrytointi on ainutlaatuinen ja ratkaisut voidaan tehdä tilannekohtaisesti. Ensimmäinen strateginen ratkaisu kuitenkin on, millaista työvoimaa organisaatioon hankitaan. Päätetään avoimeen tehtävään vaadittava koulutustaso, työkokemus ja palkkaus sekä rekrytointikanavat. Lisäksi päätetään, palkataanko tehtävään organisaation sisältä vai haetaanko työntekijää ulkopuolelta. (Bratton & Gold 2007, 197; Rainio 2010, 6.)

Lyhyesti sanottuna rekrytoinnissa pyritään yhdistämään kaksi asiaa: 1. Laaditaan haettavana olevan tehtävän toimenkuva, jolla määritetään ja mitataan työtehtävien vaatimukset. 2. Arvioidaan hakija: ovatko hänen kokemuksensa, osaamisensa ja muut ominaisuutensa sellaisia, että hän menestyisi kyseisessä tehtävässä ja yksikössä. On tärkeää osata yhdistää nämä kaksi osavaihetta mahdollisimman hyvin ja virheettömästi (Syrjänen 2006, 149), koska rekrytoinnissa tarjoutuu ainutlaatuinen tilaisuus hankkia yritykseen uudenlaisia resursseja ja uutta osaamista. Lisäksi rekrytointi tarjoaa mahdollisuuden toimenkuvien kehittämiseen, henkilökiertoon ja työyhteisön kehittämiseen. (Vaahtio 2007, 18.)

Rekrytoinnissa on aina kysymys prosessista. Rainion (2010) mukaan rekrytointiprosessit sosiaali- ja terveysalalla tulevat olemaan yhä monimutkaisempia ja suuntautuvat yhä enemmän tulevaisuuteen. Jokainen uusi rekrytointi on askel organisaation kehityksessä. Rekrytoinnin onnistumisen merkitys kasvaa yhdessä rekrytointitarpeen kanssa. (Rainio 2010, 13.) Esimiehen ja johdon aktiivinen osallistuminen ja sitouttaminen rekrytointikriteerien luomiseen auttavat yhdessä selvän työnjaon ja vastuun kanssa viemään onnistuneesti rekrytointiprosessin läpi (Junnila & Honkaniemi 2010, 31).

Rekrytoinnin haasteellisuutta nostavat työntekijöiden arvostuksissa tapahtuneet moninaiset muutokset. Muutoksista Joensuu (2006) on tehnyt eri tutkimuksista yhteenvedon. Kaikki yhteenvetoon viittaavat tutkimukset saivat tukea Joensuun (2006) tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan työntekijät korostavat nykyisin yksilöllisyyttä ja itsenäisyyttä, eivät niinkään organisaation kehittämistä ja yhteisiin asioihin vaikuttamista. He ovat myös teknologiasuuntautuneita. (Kinnaird 2002.) Heillä on tarve kantaa vastuuta työstään ja kehittää itseään (Cappelli 1999). He sietävät epävarmuutta ja muutosta (Byrne 2001). He työskentelevät organisaatiossa niin pitkään, kuin se palvelee heidän omia tarpeitaan (Cappelli 1999). Uralla edetään siirtymällä organisaatiosta toiseen, ei niinkään samassa organisaatiossa (Grimshaw et. al 2001). Organisaatioon ei sitouduta (Faber 2001). Vapaa-aika on työtä arvokkaampaa (Faber 2001). Auktoriteetit ja hierarkiarakenteet ovat menettäneet merkityksensä (Faber 2001). Organisaation viestinnän halutaan olevan avointa (Lester & Kickul 2001). Työntekijät arvostavat työssä hauskanpitoa ja rentoutumista myös töissä (Sellers 2002). Arvoista yksilöllisyys, sosiaalisuus, motivaatio, itsensä kehittäminen, oma kunnianhimo ja itsetunto sekä viihtyvyys tai mukavuus ovat tärkeitä. (Joensuu 2006, 111.)

Rekrytoinnissa on varauduttava myös siihen, että etenkin sairaanhoitajan työhön on palkattava yhä useammin ulkomainen työntekijä. Nurmenniemi (2008) selittää tutkimuksessaan, että sairaanhoitajan työ muuttuu yhä monikulttuurisemmaksi jo lähitulevaisuudessa. Kulttuuritaustan erilaisuuden vuoksi väärinymmärtämiset ja muut ongelmat lisääntyvät. Esimerkiksi kiinalaisten ja suomalaisten sairaanhoitajien kommunikointi ja tavat tehdä työtä ovat hyvin erilaiset. Sairaanhoitajan rekrytoinnissa kulttuuri saattaa olla sairaanhoitajan rekrytoinnille suurempi este kuin

kompetenssi. Kulttuurierot eivät kuitenkaan estä rekrytoimasta ulkomaisia sairaanhoitajia, vaan tällöin jo koulutuksessa ja perehdyttämisessä on kulttuuriset erot otettava huomioon. (Nurmenniemi 2008.)

Työterveyslaitoksen (2010) tutkimuksen mukaan rekrytoinnin tulevaisuuden haasteet sosiaali- ja terveysalalla liittyvät pitkälti henkilöstön saatavuuteen yleisesti tai tiettyihin tehtäviin. Organisaatioiden tulisi ajoissa tehdä suunnitelmia eläköitymisen ja sen vaikutusten varalle ennakoivan rekrytoinnin ja osaamisen siirron keinoin. Myös työnantajakuvan kehittämiseen houkuttelevammaksi sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja pysyvyyteen tulisi kiinnittää huomiota. Tarpeelliseksi on katsottu sisäisten prosessien ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Ennakointia vaatii, että tulevaisuudessa joudutaan toimimaan aiempaa vähäisemmällä henkilöstömäärällä. Lisäksi esimiesten rekrytointitaitoja pitäisi lisätä. Tutkimuksessa rekrytoinnin haasteiksi oli koettu mm. sopivien, osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden löytäminen. (Junnila & Honkaniemi 2010, 11.)

### 3.2.1 Itseohjautuvuus ja motivaatio rekrytoinnissa

Hoitotyöntekijöiden rekrytoinnissa on merkittävää, että vanhusten asumispalveluyksiköihin löydetään itseohjautuvia ja motivoituneita hoitotyöntekijöitä, koska vanhusten asumispalveluyksiköissä hoitotyö on ajoittain hyvinkin kiireistä. Ryhmätyön tulee toimia hyvin, sillä kuten Batt & Doellgast (2005) ovat todenneet, vaikuttaa ryhmätyö positiivisesti palvelun ja työelämän laatuun sekä toiminnan tehokkuuteen. Ryhmätyössä päätösvalta jakautuu hierarkian alimmille tasoille, jolloin myös työmotivaatio ja tunne työn mielekkyydestä vahvistuvat. Seurauksena on tietotaidon parempi hyödyntäminen ja suorituskäyvyn kohoaminen. (Batt & Doellgast 2005, 140–142.) Vähämäki (2008) puhuu tutkimuksessaan tiimeistä. Hyvä yhteistyö syventää tiimihenkeä. Tällöin muodostuu itseohjautuvia tiimejä, joissa tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus, yhteinen tekeminen ja avuliaisuus. (Vähämäki 2008, 132.)

Eteläpelto & Tynjälä (1999) kuvaavat itseohjautuvuutta ihmisen reflektiiviseksi vuorovaikutukseksi ympäristönsä kanssa. Itseohjautuva käyttäytyminen käsittää

itsehallinnan eli halun käyttäytyä halutulla tavalla, kyvyn tehdä päätöksiä tai ajatella halutulla tavalla. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 49-50.) Tärkeää itseohjautuvuudessa on itsensä johtaminen. Itseään johtamaan kykenevät työntekijät osaavat asettaa tavoitteita ja työskennellä tavoitteidensa mukaan. He osaavat myös organisoida työtään ja hallita ajankäyttöään sekä kykenevät tulokselliseen yhteistyöhön ja viestimiseen. (Bischof & Bischof 2004, 6.) Lisäksi itseohjautuva hoitaja on motivoitunut hoitaja. On kaikkien osapuolten etu, jos jo työhaastattelussa saadaan selville työnhakijan motivoituneisuus avoimena olevaan tehtävään sekä kyky työskennellä itseohjautuvasti (Rainio 2010, 9).

Sundholm (2000) pitää itseohjautuvuutta syvänä työntekijän toimintaan ja kehittymiseen vaikuttavana piirteenä, jota voi kehittää ja ylläpitää. Ihmisellä on halu tyydyttää kolmea psykologista perustarvetta: 1) kompetenssin tarve eli tarve ymmärtää toiminnan syy-seuraussuhteita ja halu vaikuttaa näihin suhteisiin, 2) autonomian tarve eli halu tuntea toiminnan olevan itselähtöistä ja 3) liittymisen tarve eli halu olla merkityksellisissä vuorovaikutussuhteissa muiden ihmisten tai yhteisöjen kanssa. Kun ihminen kykenee työskentelemään itseohjautuvasti, synnyttää se hänessä myös työmotivaation. Seurauksena on halu hahmottaa selvästi työn tavoitteet, toimia itsenäisesti ja pystyä vaikuttamaan asioihin sekä halu olla merkityksellinen, työnsä osaava työyhteisön jäsen. Näin työmotivaation voidaan nähdä olevan paljolti seurausta siitä, missä määrin työ mahdollistaa edellä mainittujen kolmen perustarpeen toteutumisen. (Sundholm 2000.)

Ollila (2006) siteeraa Herzbergiä (1966) kuvatessaan motivaatiotekijöitä seuraavasti: yksilön motivaatio syntyy saavutuksesta ja siitä saadusta tunnustuksesta ja palautteesta, vastuusta, kasvun mahdollisuudesta, edistymisestä ja kiinnostuksesta (Ollila 2006, 81). Motivaatio lisää halukkuutta panostaa työn lopputulokseen. Motivoituneella työntekijällä on valmius nostaa esille epäkohtia ja sitoutua työn kehittämiseen. Lisäksi motivoituneisuudella on suora yhteys asiakkaan turvallisuuteen. (Reiman & Oedewald 2009, 54.)

Salmimies & Salmimies (2002) ovat esittäneet, että motivoituminen syntyy ja nousee ihmisestä itsestään ja saa hänet liikkeelle hänen omien tarpeidensa pohjalta. Motivoitumiseen tarvitaan tarpeeksi psyykkistä energiaa ja henkisiä voimava-



roja. Voimavarojen vapautuminen puolestaan edellyttää vapaata työilmapiiriä, onnistumisen kokemuksia ja mielihyvän tunteita. Johtaja voi työyhteisössä luoda tavoitteelliseen käyttäytymiseen rohkaisevan ilmapiirin varmistamalla työntekijän tarpeiden, osaamisen, työtehtävien ja työstä saatavan korvauksen välisen suhteen sopivuuden. (Ollila 2006, 81.) Koska henkilöstön motivaatio ja innostus ovat organisaation tärkeimpiä menestystekijöitä, on niiden selville saaminen tärkeää jo uutta työntekijää rekrytoitaessa (Pesonen 2007, 69).

### 3.2.2 Rekrytointiviestintä

Rekrytointiviestinnällä tarkoitetaan tässä kehittämishankkeessa hoitotyöntekijöiden rekrytoinnin hakuvaiheesta ja haastatteluista aina perehdyttämiseen asti liittyvää viestintää. Rekrytointiviestinnän tavoitteena on löytää organisaatioon työntekijät, joiden osaaminen ja taidot, arvopohja ja käyttäytyminen soveltuvat tiettyyn työympäristöön, esim. Dilan vanhusten asumispalveluyksiköihin.

Rekrytointiviestintää ovat mm. keskustelut epävirallisissa yhteyksissä, suositukset, uramessut tai avoimet ovet organisaatiossa. Myös ilmoitustaulut, lehti-ilmoittelu, erikoisjulkaisut, radio ja TV, Internet, urapalvelut, työvoimatoimistot, oppilaitokset, kilpailijat, asiakkaat, suorahakukonsultit tai oma henkilökunta voivat toimia rekrytointiviestinnän kanavina. (Heilmann 2007; Beardwell & Claydon 2007, 202; ks. myös Rainio 2010, 18.)

Tikkanen (2010) on gradussaan tukeutunut van Rielin (1995) sanoessaan, että rekrytointiviestintä on viestintää myös työmarkkinoille. Tällöin rekrytointiviestinnän sidosryhmät muodostuvat työnhakijoista, yksilöistä ja instituutioista. Nämä kaikki ovat tärkeässä roolissa herättäessään työnhakijoiden mielenkiinnon organisaatiota kohtaan. (Tikkanen 2010, 24.)

Rekrytointiviestinnässä Salminen (2006) pitää tärkeänä, että sosiaali- ja terveysalan rekrytointi-ilmoituksissa kuvattaisiin organisaation yksilöllisiä vetovoimatekijöitä. Näillä hän tarkoittaa esim. monipuolista, haasteellista, kehittyvää työtä ja suuria mahdollisuuksia. Kuvauksilla saataisiin toisistaan poikkeavia ilmoituksia.

Tarkkojen kelpoisuusehtotekstien asemesta kannattaisi mieluummin kuvata organisaation vahvuuksia ja etuja. Kehittämiskyvyn ja yhteistyötaitojen lisäksi ilmoituksissa olisi hyvä mainita keskustelu-, esiintymis-, kommunikointi- tai viestintävalmiuksista. Myös tiedon hallinnasta, päättelykykytaidoista, ryhmässä oppimisesta, ongelmanratkaisutaidoista samoin kuin itsenäisen työskentelyn taidoista ja päätöksentekotaidoista olisi hyvä mainita. (Salminen 2006, 68-69, 82.)

Salminen (2006) korostaa vielä, että sosiaali- ja terveysalan työpaikkailmoituksissa tulisi keskittyä organisaation toiminnan tulevaisuudennäkymiin ja tulevaisuuden haasteisiin, jotka yhdistyvät toiminnassa, työmenetelmissä ja osaamisessa tapahtuviin muutoksiin. (Salminen 2006, 83). Organisaation vetovoimatekijöinä voitaisiin ilmoituksissa mainita mm. henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittäminen, palkitsemiskäytännöt ja harrastusmahdollisuuksien tukeminen (vrt. Markkanen 2005, 135). Dilan työnhakuilmoituksissa etsitään itsenäiseen ja vastuulliseen työhön pystyviä, kehittämistaitoisia ja yhteistyökykyisiä sairaanhoitajia (Dila 2011).

### 3.2.3 Rekrytointiin liittyviä suosituksia ja lainsäädäntöä

Yksityisellä sosiaali- ja terveysalan sektorilla, kuten Dilassa, on hoitohenkilökunnan rekrytoinnissa otettava huomioon lainsäädännön lisäksi mm. palvelujen ostajan vaatimukset ja erilaiset suositukset. Esimerkiksi Ikäihmisten palvelujen laatusuosituksessa (2008) tähdennetään henkilöstömitoitusta ohjaavina seikkoina asiakkaiden fyysistä, kognitiivista, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Asiakkaiden oikeudet ja toiminnalle asetetut laatu- ja vaikuttavuusvaatimukset suuntaavat toimintaa. Asiakkaan oikeuksiin kuuluu saada riittävät ja tarpeen mukaiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut oikeaan aikaan. Oikealla henkilöstömitoituksella taataan saumaton hoito- ja palvelukokonaisuus ja palveluiden jatkuvuus asiakkaille sekä minimoidaan henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstömitoitusta suunniteltaessa on varmistettava mitoituksen dynaamisuus, mm. henkilöstön lyhyt- ja pidempiaikaisten poissaolojen korvaaminen. Dynaamisuutta on, että henkilöstöä voidaan tilapäisesti siirtää eri toimipisteisiin silloin, kun asiakkaiden hoitoisuuden muutokset sitä edellyttävät, esim. saattohoitotilanteissa. Henkilöstömitoitus on

oikea, kun asiakkaiden hoito- ja palvelutarpeet on otettu huomioon ja riittävä määrä ammattitaitoista henkilöstöä tuottaa määrältään, laadultaan ja vaikuttavuudeltaan tarkoituksenmukaisia palveluja asiakkaille inhimillisesti ja kustannustehokkaasti. Henkilöstömitoitukseen vaikuttavat mm. erityisosaamista edellyttävien asiakkaiden määrä, kuten käytösoireiset dementia-asiakkaat ja vanhuspsykiatriset asiakkaat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008a, 33-34.)

Erilaisten suositusten lisäksi on sosiaali- ja terveysalaa koskevaan rekrytointiin liittyvää lainsäädäntöä tarjolla runsaasti. Työnantajan menettelyä rekrytoinnin yhteydessä arvioidaan mm. perustuslain, tietosuojalain, työsopimuslain, henkilötietolain, tasa-arvolain, yhdenvertaisuuslain ja rikoslain perusteella. Syrjinnästä säädetään perustuslain 6 §:ssä seuraavasti: Ketään ei saa asettaa ilman hyväksyttävää perustetta eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vammaisuuden, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Sukupuolten tasa-arvoa edistetään yhteiskunnallisessa toiminnassa sekä työelämässä, erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrättäessä, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään. (Perustuslaki 1999/731, 6 §.)

Rekrytoinnissa tietosuojaviranomaiset rajoittavat tiedon keruun vain työsuhteen hoitamisen kannalta olennaiseen tietoon. Työhaastatteluissa voi siis kysyä vain sellaisia asioita, jotka ovat perustellusti tarpeellisia työn tekemisen kannalta. (Niitamo 2000, 172.) Kuitenkin Syrjänen (2006) väittää, että työhaastattelussa on mahdollista kysyä melkein mitä vain tilanne- ja hakijakohtaisesti. Lainsäädännössä ei nimittäin ole työelämän monimuotoisuuden vuoksi lueteltu välittömästi työsuhteeseen liittyviä tarpeellisia tietoja, vaan tulkinta ja vastuu ovat jääneet työnantajalle. Työnantajan etu taas on saada oleelliset, siis myös negatiiviset tiedot työnhakijasta ennen lopullista valintapäätöstä. (Syrjänen 2006, 251.)

Henkilötietojen keräämisestä rekrytoinnin yhteydessä säädetään henkilötietolaissa. Lain mukaan henkilö- tai muita tietoja ei saa kerätä esimerkiksi seuraavissa tapauksissa: työnhakijan puolison henkilötiedot (yksittäistapauksissa tiedot voi kysyä haastattelussa), tyttö- ja poikaystävänsä nimi- ja yhteystiedot, työnhakijan elatusvelvollisuutta koskevat tiedot, konkurssit ja hakijaan kohdistetut ulosotto-

toimet. Myöskään työnhakijan puolison terveyteen, työssäkäyntiin, työnlaatuun ja kuukausiansioihin sekä keskimääräisiin kuukausimenoihin liittyviä tietoja ei tule kerätä, kuten ei työntekijän avio- ja avopuolison työtä, asumismuotoa ja taloudellista tilannetta koskevia tietojakaan. Kuitenkin esimerkiksi työnhakijan yleistä terveydentilaa kuvaavia tietoja voidaan kerätä. Jos hakija antaa työnhakutilanteessa vääriä tietoja terveydentilastaan, voi se myöhemmässä vaiheessa johtaa työsuhteen purkuun. (Syrjänen 2006, 72-73.)

Suomen lähi- ja perushoitajaliiton juristi Anna-Reetta Friipyölin (2010) mukaan rekrytoinnissa ei saa kysyä raskaudesta tai lasten hankkimisesta eikä myöskään uskonnollisesta vakaumuksesta tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Sairauksistaan työnhakijan ei ole velvollisuus kertoa, ei edes syövästä, vaikka sitä kysyttäisiin. Sen sijaan huumausainetestiä koskevan todistuksen työnantaja voi pyytää, mikäli työtehtävät sitä edellyttävät. (Laiho 2010, 43.)

### 3.2.4 Rekrytoinnin epäonnistuminen

Rekrytoinnissa kohdataan toisinaan myös yllätyksiä. Esimerkiksi uuden työntekijän koeaikana saatetaan havaita, ettei hän sovellukaan valittuun tehtävään, vaan valinta on pettymys molemmille osapuolille. Osaaminen on ehkä kunnossa, mutta persoonallisuus ei sovi kyseiseen tehtävään tai työyhteisöön. (Vaahtio 2002, 65.) Tällaisessa tilanteessa Vaahtio (2007, 142) suosittelee uuden työntekijän toimenkuvan muuttamista tai toimenkuvien vaihtamista talon sisällä. Vaikka uusi työntekijä olisikin täyttänyt häneen kohdistuneet odotukset, kehottaa Kauhanen (2003, 220) kuitenkin tarkentamaan tavoitteita ja tehtäviä vielä 1-2 kuukauden kuluttua työn aloittamisesta. Näin toimien uuden työntekijän vahvuudet tulisivat kaikki käyttöön, riskit olisivat mahdollisimman pienet, ja hänelle voitaisiin laatia kehittämiskohteiden koulutussuunnitelma.

Yleisimmät syyt rekrytoinnin epäonnistumiseen ovat väärät odotukset ja virheellinen kuva tehtävästä tai työntekijän ammattitaito. Osaaminen ei ehkä ole riittävä tehtävän suorittamiseksi tai työntekijä on muodostanut väärän kuvan tehtävästä tai hän ei sopeudukaan organisaatioon tai työyhteisöön. Myös rekrytointiprosessin

käynnistämisessä on saattanut tulla kiire. Tällöin prosessia ei ehkä ole suunniteltu kunnolla, ei ole määritelty kriteereitä eikä käytetty arviointia, vaan otettu tietoisia riskejä. Myös rekrytoija on saattanut tehdä virhearvion. Aina ei myöskään ole riittävästi hyviä hakijoita, vaan joudutaan rekrytoimaan heikompi hakija. (Junnila & Honkaniemi 2010, 28.)

### 3.2.5 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi on yhteisnimitys kaikille niille vaiheille, joita tarvitaan palkattaessa organisaatioon uusia työntekijöitä. Prosessiin sisältyy seuraavia analysointialueita: henkilöstösuunnitelma, hankintatarpeen määrittely, työn analyysi, yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen, hankintalähteiden kartoitus ja valinta (ulkoisen rekrytointi/sisäinen rekrytointi), ehdokkaiden hankinta, haastattelu ja testaus, terveystarkastus, valintapäätös, työsopimuksen tekeminen, sisäinen tiedottaminen ja perehdyttäminen. (Kauhanen 2006, 71; Rainio 2010, 13.) Yksinkertaiseen muotoon kiteytettynä rekrytointiprosessi on vakanssin määrittelyä, hakijoiden houkuttelua, ehdokkaiden arviointia ja päätöksentekoa (Beardwell & Claydon 2007, 199).

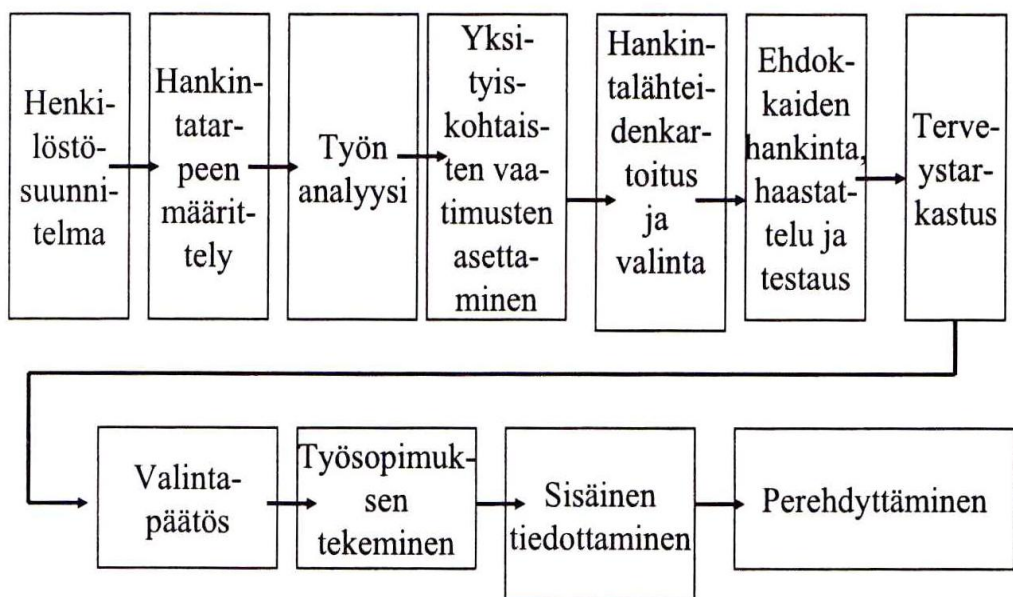
Prosessien kuvaamisen tarkoitus on parantaa laadun lisäksi toiminnan tehokkuutta ja joustavuutta. Prosessien lähempi tarkastelu auttaa esimiehiä ja työntekijöitä kokonaisuuksien hallitsemisessa. Huomio tulee kiinnittää toiminnan kokonaisuuteen, tiedonkulkuun, toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja henkilöresurssien tehokkaaseen käyttöön. Prosessien kuvaamisen ja kehittämisen syvin tarkoitus on vastata asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. (Silén 2006, 72-73.) Strategia toteutuu organisaation eri prosesseissa (Laamanen 2005, 5).

Rekrytointiprosessi noudattelee sosiaali- ja terveysalalla ja myös Dilassa yleistä rekrytointiprosessia, johon sisältyvät rekrytoinnin kaikki vaiheet aina ilmoittelusta perehdytykseen asti. Heilmann (2007) listaa rekrytointiin ja henkilövalintaan vaikuttavina teemoina organisaatiomuutokset, työn sisällön, ihmiset, yhteiskunnan, lainsäädännön, teknologian ja markkinat. Prosessin perimmäisenä tarkoituksena on löytää organisaatioon sen tarpeita vastaavat, sopivat työntekijät. Rekrytoinnin perusta on organisaation visiossa, strategiassa, henkilöstöresurssien johtamisessa

ja henkilöstösuunnittelussa. Rekrytointiprosessin tulisi aina olla suunniteltua, strategiasta johdettua toimintaa, josta yleensä vastaa henkilöstöosaston ja rekrytoivan yksikön johtaja tai päällikkö. Rekrytoinnissa suositeltava suunnittelujänne on yksi vuosi. (Heilmann 2007; ks. myös Heilmann 2008.)

Rekrytointiprosessin käynnistämiseen vaikuttavat mm. lisääntynyt työmäärä työpaikalla, pois lähteneen henkilön korvaaminen ja uuden osaamisen tai uusien ajatusten tarve muutoksen nopeuttamiseksi. (Kauhanen 2006, 68). Teemoja, jotka vaikuttavat rekrytointiin ja henkilövalintaan, ovat organisaatiomuutokset, työn sisältö, ihmiset, yhteiskunta, lainsäädäntö, teknologia ja markkinat (Heilmann 2008). Rekrytoinnin kesto voi vaihdella yhdestä puhelinkeskustelusta useita kuukausia kestävään prosessiin, johon sisältyvät haastattelut, työnäytteet, soveltuvuustestit, käsialatutkimukset tai kaikkien näiden yhdistelmät (Vaahtio 2002, 62). Yksinkertaisimmillaan rekrytointi käsittää henkilöstötarpeen arvioinnin, hakumetettelyn ja -kanavan valinnan, hakijoiden vertailun ja työntekijöiden valinnan, päätöksenteon ja laillisuusvalvonnan (Rainio 2010, 13).

Rekrytointiprosessi voidaan kuvata eri tavoin. Kuviossa 3 on Kauhasen (2006, 71) laatima kuvaus henkilöstöhankintaprosessin kulusta.



Kuvio 3: Henkilöstöhankintaprosessin kulku (Kauhanen 2006, 71; ks. myös Heilmann 2008, 192).

*Rekrytointiprosessi* perustuu organisaation henkilöstösuunnitelmaan ja etenee siitä seuraavasti: hankintatarpeen (henkilöstötarpeen) määrittely, työn sisällön analyysi, tehtävän vaatimuksista ja yksityiskohdista päättäminen, hankintalähteiden kartoitus ja valinta, sopivien ehdokkaiden löytäminen, haastattelu ja testaus, terveystarkastus, valintapäätös, työsopimuksen allekirjoittaminen ja sisäinen tiedottaminen sekä perehdytys (Kauhanen 2006, 68-73; Heilmann 2008; Rainio 2010, 13). Olen valinnut rekrytointiprosessia kuvaamaan Kauhasen (2006) mallin, koska Dilan rekrytointiprosessi noudattelee käytännössä lähes samaa mallia. Poikkeuksena on, että todistus terveydentilasta vaaditaan Dilassa vasta valinnan jälkeen.

*Henkilöstösuunnitelma.* Ennen hakuprosessin käynnistämistä tarkistetaan henkilöstösuunnitelma. Vaikka henkilöstösuunnitelma osoittaisikin rekrytointitarvetta, on varmistettava uuden työntekijän tarve juuri kyseisellä hetkellä, sillä toimintolosuhteisiin on saattanut tulla muutoksia. (Rainio 2010, 15.) Mikäli rekrytointia voidaan lykätä, voidaan harkita esimerkiksi Korosuon & Järvisen (1992) esittämää kauaskantoista henkilöstösuunnittelua, missä yritykset pyrkivät saamaan vielä koulutuksessa olevia henkilöitä kiinnostumaan itsestään työnantajina (Vaahtio 2002, 64). Dilassa kauaskantoista henkilöstösuunnittelua on harjoittelupaikkojen tarjoaminen lähi- ja sairaanhoitajaopiskelijoille ja työelämään tutustujille. Myös oppisopimusteitse lähihoitajiksi opiskelevien palkkaaminen on kauaskantoista, joskin organisaation taloutta rasittavaa henkilöstösuunnittelua.

*Hankintatarpeen määrittely, työn analyysi ja yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen.* Jos rekrytointitarve on ilmeinen, jatketaan rekrytointiprosessia määrittelemällä työn sisältö ja optimaalinen työnhakijaehdokas (Heilmann 2007) sekä asetetaan avoimen tehtävän yksityiskohtaiset vaatimukset (Kauhanen 2006, 71) eli tehtäväkuvaus ja tehtävään liittyvä osaaminen. Osaamistarve arvioidaan silloinkin, kun rekrytoidaan jo olemassa olevaan tehtävään. Tehtäväkuvauksesta ilmenevät tehtävänimike, vastuut, valta ja vaikutukset, alaiset ja esimiehet, yleiskuva tehtävästä, miksi se on olemassa, keitä varten sitä tehdään, työn keskeiset osa-alueet ja niiden tarkempi kuvaus sekä työn edellyttämä osaaminen. (Rainio 2010, 15-16.)

*Hankintalähteiden kartoitus ja valinta.* Hankintalähteiden kartoituksessa ja valinnassa on päätettävä, rekrytoidaanko organisaation sisältä vai ulkopuolelta. Sisäisen haun ja siirron etuja on, että

- rekrytointi on nopeaa ja luotettavaa
- työntekijä tunnetaan ja hän tuntee organisaation, joten hän pystyy jo lyhyen perehdytyksen jälkeen tulokselliseen toimintaan
- se motivoi ja sitouttaa entistä paremmin työyhteisöön
- se on kannustimena myös muille työntekijöille ja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden urakehitykseen. (Rainio 2010, 16-17.)
- sisäisellä haulla organisaatio osoittaa arvostusta omalle henkilökunnalleen
- luottamus osaamisen palkitsemiseen kasvaa, ja sen seurauksena työmotivaatio ja motivaatio osaamisen kehittämiseen lisääntyvät (Vaahtio 2005, 36–37)
- yksi sisäinen valinta voi tarjota useammalle henkilölle mahdollisuuden edetä organisaatiossa (ks. Rainio 2010, 17).

Ulkoinen rekrytointi soveltuu parhaiten, mikäli

- organisaation toimintoja suunnataan uudelleen
- resurssitarve kasvaa tai muuttuu
- organisaation ulkopuolelta saadaan sellaista osaamista, jota organisaatiolla ei ennestään ole. (Vaahtio 2005, 36–37; Kauhanen 2006, 69.)

Ulkoisen haun haittapuolena on, että yksi valinta voi estää usean työntekijän etenemismahdollisuuden organisaatiossa (Kauhanen 2006, 69). Toisaalta ulkoisen haun merkitys saattaa näkyä laajempänä hakijajoukkona ja organisaation näkyytenä (Salminen 2006, 84).

*Ehdokkaiden hankinta, haastattelu ja testaus.* Kun rekrytoinnin syyt ja tarpeet on kartoitettu, alkaa varsinainen haku. Haun seurauksena tulevat haastattelut ja resurssiarviot, valinta ja tiedotus, perehdyttäminen ja tehtävien ja tavoitteiden tarkentaminen. Hakuvaiheessa rekrytoija voi toimia joko yksin tai käyttää apuna kollegoja tai rekrytointiin erikoistuneita konsulttiyrityksiä. (Heilmann 2007.)



Ehdokkaiden hankinnalla tarkoitetaan ilmoituskanaviin ja hakuilmoitukseen liittyvää suunnittelua. Ilmoituksen informaatio sisältö tulee aina suhteuttaa kohderyhmään, ts. keitä haku koskee ja missä ilmoittaminen on järkevää. Tärkeää on ilmoituksen aikatauluttaminen. (Heilmann 2007; ks. myös Rainio 2010, 18.) Hankintalähteen valintaan vaikuttavat organisaation imago, toimiala, koko ja sijainti, avoimen tehtävän luonne, organisaation rekrytointiosaaminen sekä käytettävissä oleva aika ja raha (Rainio 2010, 18). Dilassa lähi- ja sairaanhoitajien toimien hakuilmoitukset ovat tavallisimmin Etelä-Suomen Sanomissa. Lisäksi Dilan voi ilmoittautua työnhakijaksi Dilan verkkosivuilla.

Ilmoituksen julkaisemisen jälkeen hakijat lähettävät hakemuksensa ja CV:nsä postitse tai sähköpostilla tai kysyvät lisätietoja tehtävästä. Organisaatiossa on nimettävä sopiva henkilö, joka pystyy vastaamaan kysymyksiin. (Heilmann 2008, 193.) Kun hakemuksia on saatu riittävästi, alkavat haastattelut. Haastattelun tarkoituksena on selvittää hakijan soveltuvuus tehtävään ja antaa informaatiota avoimista tehtävistä ja koko organisaatiosta. Haastattelu on parhaimmillaan kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijä muodostaa havaintoihin pohjautuvan arvion henkilöstä suhteessa haettavaan tehtävään. (Niitamo 2003, 22; ks. myös Rainio 2010, 25.) Tarkoitus on keskittyä hakijan ammatillisiin kompetensseihin ja persoonallisuuspiirteisiin (Niitamo 2000, 14; Markkanen 2002, 5). Lisäksi haastattelussa on tärkeää, että haastattelijä osaa kuvailla tehtävän riittävän tarkasti ja kaunistelemattomasti. Tällöin vältetään virheellisen tehtäväkuvan aiheuttamalta pettymykseltä ja myös mahdolliselta virherekrytoinnilta. (Junnila & Honkaniemi 2010, 28.)

Haastattelun lisäksi valintamenetelminä voidaan käyttää erilaisia testejä, joilla pystytään mittaamaan mm. hakijoiden persoonallisuutta, kognitiivista kyvykkyyttä, motorisia ja psyykkisiä ominaisuuksia ja kiinnostusta tai aikaansaavuutta. (Dessler 2003, 136). Tässä kehittämishankkeessa kuvataan ainoastaan haastatteluja, koska Dilassa haastattelut ovat pääasiainen hoitotyöntekijöiden valintamenetelmä.

*Rekrytointihaastattelu* voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa yksi haastattelijä haastattelee työnhakijaa, kun taas ryhmähaastat-

telussa vähintään kaksi haastattelijaa haastattelee samaan aikaan yhtä tai useampaa työnhakijaa. Ryhmähaastattelussa haastateltavan arviointi kohdistuu pääasiassa sosiaalisiin taitoihin ja esittämis- ja esiintymistaitoihin. (Niitamo 2003, 24-26.)

Haastattelut jakautuvat kahteen päätekniikkaan, jäsennettyyn eli strukturoituun ja vapaamuotoiseen eli strukturoimattomaan haastatteluun (Niitamo 2003, 27). Strukturoitu haastattelumalli helpottaa keskustelua, koska siihen on valmiit kysymykset, joihin haastateltava vastaa vapaamuotoisesti. Strukturoidussa haastattelumallissa pitäydytään yleensä faktoissa, mutta jonkinasteinen joustavuus haastattelutilanteessa on kuitenkin tarpeen. Oikeanlaisilla kysymyksillä saadaan oleellisin tieto hakijasta ja luodaan pohja rekrytoinnille. (Heilmann 2008, 193.) Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelu etenee haastattelijan ja haastateltavan välisenä keskinäisenä vuorovaikutuksena. Kysymykset ovat avoimia ja liittyvät tavallisesti haastateltavan saavutuksiin, kokemuksiin ja arvostuksiin, ja niiden tulkinta on vaistonvaraista, intuitioon pohjautuvaa. (Niitamo 2003, 27-28.) Dilan aikaisemmin luotu haastattelulomake (liite 2) noudattelee strukturoidun haastattelun mallia.

Yhdistelmätekniikassa yhdistyvät jäsennetyn ja vapaamuotoisen haastattelun parhaat puolet: kysymykset ovat systemaattisesti jäsenneltyjä, avoimia, aina samoja, ja niihin on mahdollista vastata vapaasti. Tekniikan ydin muodostuu sarjasta etukäteen muotoiltuja, vakioituja ja yleisiä kysymyksiä, jotka noudattavat systemaattista runkoa ja tarjoavat avoimen ja laajan vastaamisvapauden. Kysymykset koskevat monenlaisia työn tekemiseen liittyviä alueita, joihin työnhakija voi vastata mahdollisimman monipuolisesti ja omaehtoisesti. (Niitamo 2000, 37-38; Niitamo 2003, 35-36, 38.)

Dilassa aiemmin luodun haastattelulomakemallin (liite 2) mukaan selvitetään

- 1) hakijan tausta, pätevyys ja koulutus
- 2) motivaatio ja odotukset
- 3) sosiaaliset taidot ja stressinsietokyky
- 4) organisaatietietämys, työtehtävään liittyvät kysymykset
- 5) oppiminen, työkokemus ja uranhallinta.

Tärkeää on arvioida myös arvopohjan hyväksyminen ja hakijan sopivuus kyseiseen yksikköön (Ernvall 2008; Nikunen 2008). Monilla näistä piirteistä on yhteys motivaatioon.

Rekrytointihaastattelussa haastattelijoiden ja haastateltavien välisellä vuorovaikutuksella voi olla ratkaiseva vaikutus valintaan. Sydänmaanlakan (2004) mukaan tehokas vuorovaikutusprosessi haastattelussa koostuu haastattelun johtamisesta ja älykkäästä johtamiskäyttäytymisestä. On panostettava tehokkaaseen kommunikointiin: puhumiseen, kuunteluun, keskustelemiseen, dialogiin ja joskus myös väittelemiseen. Haastattelun johtamisessa tarvitaan tunneälykkyyttä, kykyä aktiiviseen kuunteluun, jossa myös eleet, ilmeet ja tunteet rekisteröidään. (Sydänmaanlakka 2004, 124-125.)

*Valinta.* Uuden työntekijän valinta on rekrytointiprosessin ratkaisevin vaihe. Dillassa on oleellista, että kuhunkin vanhusten asumispalveluyksikköön löydetään tietynlaista erityisosaamista vaativat hoitotyöntekijät. Dessler (2003) painottaa, että oikeanlaisen osaamisen hallitsevien työntekijöiden työ on laadukasta. Siitä hyötyvät ensisijaisesti asiakkaat, mutta myös johto ja koko organisaatio. Kun valintaprosessissa ei kiirehdi liikaa, jää organisaatiolle aikaa karsia pois myös ei-sopivat ehdokkaat. (Dessler 2003, 127.)

Ennen lopullista valintaa ehdokkaita voidaan verrata sekä toisiinsa että suhteessa toimenkuvaan. Vertailussa voidaan käyttää numeerista järjestelmää, missä annetaan pisteitä tehtävän kannalta tärkeille ominaisuuksille. Eri ominaisuuksia käsitellään samalla asteikolla, mutta painokerroin annetaan tarpeen mukaan tietylle osaamiselle tai ominaisuudelle. Rekrytoijan kannattaa päätöstä tehdessään luottaa myös omaan näkemykseensä. (Markkanen 2002, 102.) Lisäksi valinnassa on otettava huomioon, miten entisten ja uuden työntekijän henkilökemiat sopivat yhteen ja sopiiko uusi työntekijä organisaation kulttuuriin ja arvoihin. (Junnila & Honkaniemi 2010, 29).

*Valintapäätös* tehdään, kun oikeanlainen työntekijä on löytynyt. Päätös on julkinen asiakirja, joten päätöstekstistä tulee ilmetä ainakin seuraavat asiat:

- a) selvitys hakumenettelystä

- b) tehtävän nimike
- c) kelpoisuusehdot
- d) selvitys hakijoista: lukumäärä, kelpoisuusehtojen täyttäminen, palvelussuhteen alkaminen ja kesto
- e) peruspalkka sekä muut tässä yhteydessä päätettävät palkanosat
- f) koeajan soveltaminen
- g) mahdollinen ehtolause terveydentilasta ja rikostaustasta.

Päätöksestä ilmoitetaan sekä valituksi tulleelle että valitsematta jääneille, esimerkiksi puhelimitse valitulle ja kirjeitse valitsematta jääneille. (Rainio 2010, 27.)

Työsuhde alkaa siitä päivästä, kun työntekijä aloittaa sopimuksen mukaisen työn. Työsuhteen luonnetta ja ehtoja säätelevät lainsäädäntö, työehtosopimukset, työsäännöt ja työnantajan käskyt ja työsopimus. Hyvästä työsopimuksesta näkyvät Viitalan (2004a) mukaan aloitustehtävä, työsuhteen laatu ja aloitustyöpaikka, aloituspäivä ja kellonaika, koeaika, aloituspalkka, palkantarkistusaikataulu ja palkanmaksun ajankohdat, sovellettava työehtosopimus, mahdolliset erityislait ja määräykset, päiväys ja allekirjoitukset. (Viitala 2004a, 258-259.)

Työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti (Työsopimuslaki 2001/55, 3§). Suullisesti työsopimus voidaan tehdä, jos se on perusteltua, esimerkiksi solmittaessa työsuhde vain lyhyeksi aikaa (KVTES 2010, 19).

Työsopimuksen solmimisen jälkeen tulee Dilan käytännön mukaan valituksi tulleen toimittaa lääkärintodistus terveydentilastaan. Kauhasen (2006) mukaan lääkärintodistus toimitetaan ennen valintapäätöksen tekoa, sillä terveystarkastuksessa voi ilmetä sellaisia psyykkisiä tai fyysisiä seikkoja, joiden perusteella hakijaa ei voida valita tarjolla olevaan tehtävään. Yhtenä syynä on yleistynyt huumausainien käyttö. (Kauhanen 2006, 82.)

*Sisäinen tiedottaminen ja perehdytys* ovat rekrytointiprosessin viimeiset vaiheet. Sisäinen tiedottaminen tarkoittaa tiedottamista uuden työntekijän valinnasta ja perehdytys organisaatioon ja työtehtävään perehdyttämistä. Dilassa uuden työntekijän valinnasta tiedotetaan esim. intrassa ja eri palaverien yhteydessä. Perehdyttäminen puolestaan alkaa jo rekrytointiprosessin alkuvaiheesta, mm. lehti-ilmoit-

telusta. Työsuhteen alkaessa esimies tutustuttaa uuden työntekijän koko organisaatioon. Junnilan ja Honkaniemen (2010, 34) tutkimuksen mukaan järjestelmällinen perehdytys kuuluu osaksi hyvää rekrytointikäytäntöä. Perehdyttämisen tulisi olla tarkoin suunniteltua, ja sen etenemisen seurannassa on hyvä käyttää lomaketta. Näin varmistetaan, että jokainen uusi työntekijä käy kaikki perehdytysvaiheet läpi ja perehdytysprosessista tulee standardoitu.

Perehdyttämisen tarkoitus on tukea yksilön oppimista ja ammatillista kehittymistä ja helpottaa uuden tulokkaan sopeutumista uuteen työpaikkaan. Perehdyttämisvastuu kuuluu lähimmälle esimiehelle, työtovereille ja muulle henkilöstölle. Perehdyttämisjärjestelmään sisältyy tiedottaminen ennen uuden työntekijän työhöntuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus. (Viitala 2004a, 259- 260; Työturvallisuuskeskus 2008.) Perehdyttäminen on henkilökohtaista ohjausta ja keskustelua, joita ei voi korvata kirjallisilla perehdyttämisoppailla eikä sähköisillä tietoarkistoilla (Rainio 2010, 29).

Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti työn sujuvuuteen, palvelun laatuun ja tuottavuuteen, henkilöstön pysyvyyteen, myönteiseen asenteeseen ja työturvallisuuteen (Viitala 2004a, 261; Työturvallisuuskeskus 2008). Uusien työntekijöiden perehdyttäminen nostaa myös kokeneiden hoitotyöntekijöiden työmotivaatiota, koska perehdyttäminen monipuolistaa heidän työnsä sisältöä. Samalla tapahtuu tiedonsiirtoa sekä organisaatiokulttuurista että ns. hiljaisesta tiedosta. (Rainio 2010, 30.) Perehdyttämisen ydin on itse työtehtävä ja siihen liittyvinä myös menettelmät, koneet, laitteet ja järjestelmät, työturvallisuus, työsuojelu ja työterveyshuolto. (Työturvallisuuslaki 2002/738; Viitala 2004a, 260-261; 14§; Dila 2008). Vieraskielinen perehdyttämismateriaali on hyvä apu uuden, ulkomaalaistaustaisen työntekijän alkuperehdytyksessä (Söderqvist 2005, 92-93).

Perehdyttämisen tärkeimpiä osa-alueita on työsuhdetta määrittävien seikkojen läpikäyminen:

- työsopimus, sen allekirjoittaminen ja luovuttaminen työntekijälle
- työn, työyksikön ja toimenkuvan selvittäminen, ts. miten työ liittyy koko organisaation toiminnan kokonaisuuteen
- työajat ja aikataulut

- palkkausperusteet, palkanmaksupäivä ja palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- poissaolosäännökset
- ruokailu-, tauko- ja muut sosiaaliset tilat
- työterveyshuolto ja muut työsuhde-edut ja
- virkistyspalvelu on tarpeen selvittää. (Dila 2008; Viitala 2004a, 260-262.)

Työyhteisössä itse työtehtävään perehdyttäminen tarjoaa uudelle tulokkaalle hyvän työn tekemisen ja yhteistyön perustan. Kupiaksen (2007) mukaan hyvä työtehtävään perehdyttäminen ja siinä ohjaaminen tukevat yksilön oppimista ja ammatillista kehittymistä sekä auttavat ohjattavaa tunnistamaan omia tarpeitaan ja tavoitteitaan. Perehdyttäjä ylläpitää ohjattavan motivaatiota oppimiseen, kehittämiseen ja omien voimavarojensa hyödyntämiseen. Perehdyttäjä toimii ikään kuin peilinä uudelle työntekijälle. Tällöin hän jakaa organisaation käytänteistä tietoa perehdytettävälle ja samalla auttaa häntä hyödyntämään aikaisempaa tietoaan ja kokemuksiaan. Reflektointi on merkittävä osa perehdyttämistä ja ohjaamista. Kii-  
reisiksi päviksi, jolloin perehdyttämiselle ei jää aikaa, voitaisiin videoida ennakkoon todellisia tai simuloituja tilanteita perehdyttämisen tueksi. (Vuorenmaa 2009, 8.)

Rekrytointiprosessin perehdyttämisvaiheessa luodaan viimeistään pohja molemminpuoliselle luottamukselle. Harisalon & Miettisen (2010) mukaan työntekijät tekevät uudessa työpaikassa parhaansa olettaen samalla, että heitä kohdellaan tassa-arvoisesti ja puolueettomasti. Työntekijän on luotettava itsensä, jotta hän voisi luottaa muihin. Luottamus työtovereihin mahdollistaa keskittymisen omiin tehtäviin ja niiden kehittämiseen. (Harisalo & Miettinen 2010, 23-24.) Perehdytyksessä kannattaa uutta työntekijää kannustaa työyhteisön käytänteiden arviointiin, sillä uusi työntekijä pystyy arvioimaan toimintaa tuorein silmin. (Rainio 2010, 29).

### 3.3 Teoriataustan yhteenvetoa

Yhteenvetoon olen poiminut teoriataustasta rekrytointiin liittyviä keskeisiä asioita, etenkin tutkimustuloksia. Tässä kehittämishankkeessani olen selvittänyt rekrytointia osana henkilöstöjohtamista diakoniahankkeessa vanhustyössä. Johtamisessa ja rekrytoinnissa korostuvat osaaminen, viestintä ja itseohjautuvuus. Dilassa hoitotyön osaamiseen kuuluu myös diakonisen hoitotyön ulottuvuus, mikä tarkoittaa kykyä välittää asukkaalle rakastetuksi tulemisen tunnetta ja toivoa (Eriksson 2004). Kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, myös hoito on laadukasta eli siinä toteutetaan kaikki, mitä asiakkaan kanssa on sovittu (ks. Pesonen 2007).

Työyhteisössä yksilön osaaminen kytkeytyy toisten osaamiseen, jolloin syntyy moniammatillisuus (Lohi 2006). Osaamisen johtaminen taas on työvoiman, esimiesten, johtajan itsensä ja hänen oman osaamisensa johtamista (Kauppinen 2006). Osaamiseen liittyvät motivaatio, sitoutuminen ja kyky jatkuvasti arvioida osaamista (Viitala 2004b; Koivuniemi 2004). Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin varmistaminen sekä henkilöstöresurssien turvaaminen ovat henkilöstöjohtamisen haasteita (Ollila 2006).

Rekrytoinnin avulla on mahdollista löytää kehittymishaluisia, muutosta kestäviä (vrt. Heikka 2008) ja tiimityöhön kykeneviä (Vähämäki 2008), ammattitaitoisia hoitotyöntekijöitä. Myös ikääntyneitä tulisi rekrytoida, sillä heidän osaamisensa on vahvaa. He edistävät osaamisen siirtymistä työyhteisössä. (Lahtinen 2009.)

Tärkeää on rekrytoida motivoituneita ja itseohjautuvia hoitotyöntekijöitä, sillä Kinnusen & Peltomaan (2009) mukaan motivaatio lisää halukkuutta panostaa työn lopputulokseen ja sitoutua työn kehittämiseen. Motivoituneisuus vaikuttaa asiakkaan turvallisuuteen. Itseohjautuvuus taas liittyy sisäisiin motivaatiotekijöihin eli työn itsenäisyyteen, haluun kehittyä työssä ja yleiseen työtyytyväisyyteen sekä muutoksen vaikutusten ja 'suuruuden' näkemiseen realistisesti (Sundholm 2000).

Viestintä on oleellinen osa rekrytointia. Rekrytointiviestintää ovat mm. keskustelut, suositukset, uramessut tai avoimet ovet organisaatiossa, ilmoitustaulut, lehti-ilmoittelu, erikoisjulkaisut, radio ja TV, Internet, urapalvelut, työvoimatoimistot,

oppilaitokset, kilpailijat, asiakkaat, suorahakukonsultit tai oma henkilökunta (Heilmann 2007) sekä työhaastatteluissa käytävä vuorovaikutus (Niitamo 2003; Rainio 2010).

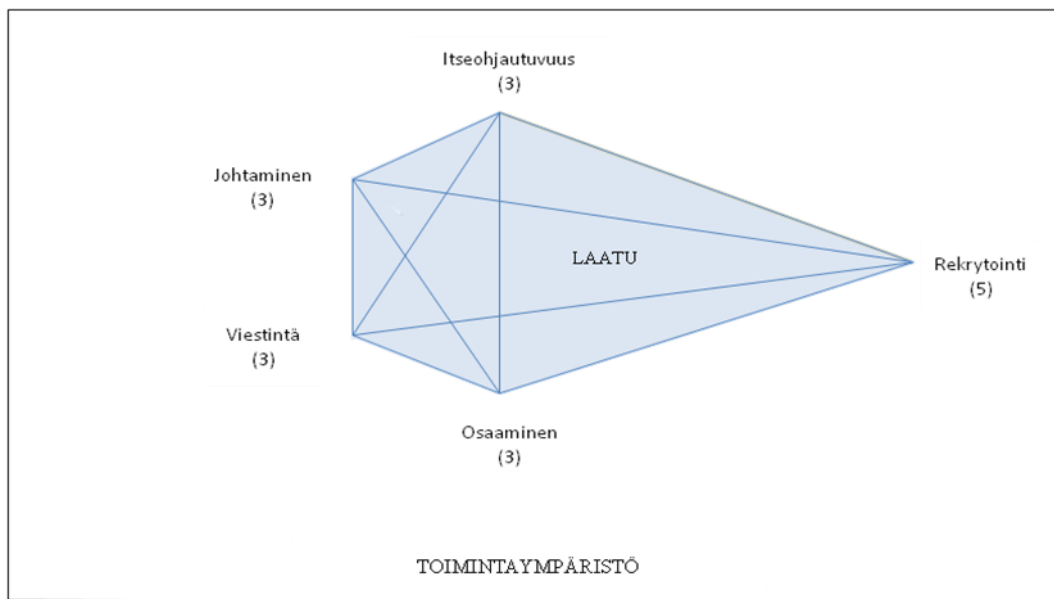
Työnantajat etsivät joustavia, luotettavia, motivoituneita, oma-aloitteisia, yrittäjämäisiä, yhteistyökykyisiä, oppimiskykyisiä ja -haluisia sekä työyhteisöön sopivia työntekijöitä. Arvioitavina ovat työnhakijan osaaminen ja ominaisuudet, ikä, motivaatio, kokemus, ammattitaito, henkilökohtainen olemus ja terveys. Etusija valinnassa on hakijoilla, joilla on alan työkokemusta. (Vaahtio 2002.)

Hakuilmoituksissa vetovoimatekijöitä ovat mm. henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittäminen, palkitsemiskäytännöt ja harrastusmahdollisuuksien tukeminen (ks. Markkanen 2005). Tärkeää on myös kuvata työn luonnetta, haasteita ja mahdollisuuksia sekä organisaation vahvuuksia ja etuja. Avoimien tehtävien täyttämisen tulee perustua toiminnan tulevaisuudennäkymiin. (Salminen 2006.)

Tulevaisuuteen suuntaavalla henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että toimintaa ja palveluja on toteuttamassa osaamis- ja ominaisuusvaatimuksiltaan oikeanlainen henkilökunta (Salminen 2006). Tulevan työvoimapulan ennakkoinnissa on tehostettava rekrytointia, tuettava työssä pysymistä ja paneuduttava elämänkaaren mukaisiin joustoihin ja eläkeikää lähestyvien työurien jatkamiseen (Korpela 2006).

Viitekehyksessä ja yhteenvedossa esitetyt asiat ovat koottuina seuraavassa leijaimaisessa (Leija) kuviossa (kuvio 4), josta näkyvät myös keskeiset muuttujat.





Kuvio 4: Teoriataustan ja yhteenvedon keskeiset käsitteet. Numerot (3 tai 5) viittaavat kyselyjen vastausvaihtoehtojen maksimipisteisiin.

Kuviossa 4 käsitellään teoriataustassa ja yhteenvedossa esille tulleita asioita. Leijamaisessa kuviossa kaikki vaikuttaa kaikkeen (vuorovaikutteisuus). Laatu on määriteltävissä kuvion viiden muuttujakokonaisuuden yhteistulokseksi. Kun hoitotyöntekijöiden rekrytoinnissa onnistutaan, varmistetaan samalla työyhteisön laadukas toiminta, jossa asiakasnäkökulma on ensisijaisessa asemassa (Pesonen 2007).

Laadukas toiminta syntyy, kun hoitotyöntekijöiksi rekrytoidaan Dilan arvopohjan hyväksyviä, osaavia (diakoninen hoitotyö), itseohjautuvia, motivoituneita, viestintätaitoisia ja sitoutumiskykyisiä hoitotyöntekijöitä. Itseohjautuvuus kehittää osaamista, ja osaaminen parantaa itseohjautuvuutta – kehä on vuorovaikutteinen. Itseohjautuvuus liittyy myös motivaatioon eli työn itsenäisyyteen, haluun kehittyä työssä ja yleiseen työtyytyväisyyteen (ks. Sundholm 2000).

Oikeanlaisella osaamisella varustettu työntekijä tukee ja helpottaa johtamista, sillä johtajan työn tulos on aina sidoksissa myös työntekijöiden työhön (Stafsudd 2003). Hyvä johtaminen luo erinomaisen työilmapiirin ja vaikuttaa myönteisesti kaikkiin muihin neljään muuttujakokonaisuuteen: rekrytointi onnistuu, itseohjau-

tuvuus ja osaaminen vahvistuvat, ja viestintä on avointa, oikea-aikaista ja rehellistä (ks. Joensuu 2006).

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä osassa kerron tutkimuksen toteuttamisesta, esittelen kyselylomakkeita ja niiden tulkintaa sekä tutkimuksen analyysimenetelmiä.

Tutkimus toteutettiin Dilassa keväällä 2009. Tutkimukseen sisältyi kaksi kyselylomaketta, jotka lähetin huhtikuussa 2009 sähköpostitse (liite 3) yhteensä Dilan seitsemälle johto- tai esimiestehtävissä toimivalle henkilölle. Ensimmäisessä kyselylomakkeessa (liite 3a) esitetään organisaation toimintaan liittyviä kysymyksiä (kohdat 1-6). Kysymykset mukailevat Saralan & Saralan (1990) oppivan organisaation toimintaan liittyviä kysymyksiä. Kysymyksissä on yhteisiäkin alueita, koska alueet liittyvät toisiinsa. Toisessa kyselylomakkeessa (liite 3b) esitetään väittämiä Dilan rekrytointiprosessista. Lomakkeeseen on varattu tilaa myös vastaajan esittämille kehittämis ehdotuksille. Vastauslomakkeita palautui viisi.

*Organisaation toimintaan liittyvän kyselylomakkeen* (liite 3a) kysymyksessä 1 käsitellään yhdessä muodostettua käsitystä nykytilanteesta, yhteistä kieltä ja tehokasta viestintää. Kysymys on jaettu kolmeen eri aihealueeseen. Näistä kohdan 1.1 kysymykset koskevat tiedon saatavuutta ja tehokasta viestintää. Kysymyksissä kohdassa 1.2 on aiheena henkilöstön osallistuminen tiedonkeruun suunnitteluun ja toteutukseen ja tietojen analysointi, pohdinta ja hyödyntäminen. Kohdassa 1.3 kysymysten aiheet liittyvät organisoidun pienryhmätoiminnan hyväksikäyttöön nykytilanteen analyysissä.

Kohdan 2 kysymyksissä käsitellään yhteistoimintaa tulevaisuutta koskevan tahtotilan muodostamiseksi. Kysymykset kohdassa 3 koskevat organisaation rakennetta ja henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Kohdan 4 kysymyksissä aiheena on laatu ja asiakkaat toiminnan lähtökohtana. Kohdassa 5 käsitellään yksilö- ja ryhmäoppimisen edistämistä. Kysymykset jakautuvat kahteen osa-alueeseen. Näistä 5.1 koskee työssä oppimisen edistämistä ja 5.2 koulutuksen hyödyntämistä. Kohdassa 6 kysytään henkilöstön itseohjautuvuudesta sekä työhön ja organisaatioon sitoutumisen edistämisestä.

Taulukon 2 kysymykset -sarakkeesta ilmenee, mihin alueiseen kysymykset on luokiteltu. Aihealueet ovat viestintä, itseohjautuvuus, johtaminen, osaaminen ja rekrytointi.

*Organisaation toimintaan liittyviin kysymyksiin* (liite 3a) vastaajat valitsivat parhaiten Dilan toimintaa kuvaavan vaihtoehdon. Arviointiasteikko oli 0:sta 3:een. Vaihtoehdoista 0 = ei lainkaan, 1 = vain vähän, 2 = jonkin verran ja 3 = paljon. Pisteet esitetään kyselylomakkeessa. Kysymyksistä saadut vastaukset tulkitaan viestinnäksi, itseohjautuvuudeksi, johtamiseksi, osaamiseksi ja rekrytoinniksi sen mukaan, mikä kulloinkin on tuntunut luontevimmalta. Osasta vastauksia on tehty tulkintoja, koska kysymykset eivät liity suoraan kyseiseen alueeseen. Rekrytoinnissa pisteet jakautuvat seuraavasti: 1 = heikko, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = kiitettävä.

*Rekrytointiprosessiin liittyvässä kyselyssä* (liite 3b) esitetään 12 väittämää Dilan rekrytointiprosessista. Väittämät ovat seuraavat: a) henkilöstösuunnitelma on täysin kunnossa, b) hankintatarpeen määrittely toimii oikein hyvin, c) työn analyysit on tehty kattavasti, d) yksityiskohtaiset vaatimukset pystytään asettamaan erittäin hyvin, e) hankintalähteiden kartoitus ja valinta onnistuvat aina, f) ehdokaiden hankinta, haastattelu ja testaus sujuvat siten, että löytyy aina oikea henkilö oikealle paikalle, g) valintapäätökset sujuvat moitteettomasti, h) terveystarkastusasioissa ei ole ollut huomauttamista, i) työ sopimusten teossa ei ole ilmennyt puutteita, j) sisäisessä tiedottamisessa ei ole puutteita, k) perehdyttäminen sujuu moitteettomasti, l) rekrytointiprosessi toimii myös oppivan organisaation näkökulmasta.

Rekrytointiprosessia koskevassa kyselyssä (liite 5) vastaukset annettiin numeraalisessa muodossa. Vastausvaihtoehtojen pisteet jakautuivat yhdestä viiteen seuraavasti: 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä ja 3 = osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Pisteet on esitetty kyselylomakkeessa. Lisäksi kyselylomakkeessa oli tila kehittämissuhteiksi. Rekrytointiprosessia koskevien vastausten tulkinnassa numero

1 = heikko, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = kiitettävä. Rekrytointi käsittää koko rekrytointiprosessia (taulukko 3) koskevien väittämien vastaajakohtaiset keskiarvot.

*Analyysimenetelminä* olen avoimissa vastauksissa käyttänyt pääasiassa sisällönerittelyyn perustuvaa vastausten luokittelua. Suljettujen vastausvaihtoehtojen tulokset ovat olleet käytettävissä sellaisinaan. Vastaukset ovat olleet niin lyhyitä, ettei luokitteluongelmia ole syntynyt.

## 5 TULOKSET

Tuloksissa esittelen Dilan johto- ja esimiestason henkilöiltä saatuja vastauksia ja niistä tehtyjä tulkintoja sekä omaan havainnointiini perustuvia huomioita. Oma havainnointini ei ole vaikuttanut tuloksiin, vaan pisteet on laskettu ainoastaan kyselyihin vastanneiden vastauslomakkeista.

Taulukossa 1 (ks. liite 6) kuvataan organisaation toimintaan liittyvän kyselylomakkeen (liite 3a) kaikkiin kysymyksiin saatujen vastausten vastaajakohtaiset (A-E) keskiarvot viestinnän, itseohjautuvuuden, johtamisen, osaamisen ja rekrytoinnin alueilla.

Taulukossa 2 esitellään yhteenvetokeskiarvot viestinnästä, itseohjautuvuudesta, johtamisesta, osaamisesta ja rekrytoinnista sekä vastaajakohtaiset (A – E) pisteet. Kysymykset –sarakkeessa olevat numerot ovat organisaation toimintaan liittyvässä kyselylomakkeessa (liite 4) olevien kysymysten järjestysnumeroita. Maksimipistemäärä oli 3 kaikilla muilla alueilla paitsi rekrytoinnissa 5. Viestintää koskevien kysymysten vastauksista saadut pisteet vaihtelivat 1,3:n ja 2,1:n välillä. Itseohjautuvuudesta annetut pisteet vaihtelivat 0,3:n ja 3,0:n välillä, osaamisen 0,6:n ja 2,4:n välillä ja johtamisen 0,2:n ja 2,0:n välillä. Rekrytoinnista annetut pisteet vaihtelivat 2,6 - 4,0:n välillä.

Taulukossa 2 on kuvattuna yhteenvetokeskiarvot taulukon 1 (liite 6) keskiarvoista viestinnän, itseohjautuvuuden, johtamisen, osaamisen ja rekrytoinnin alueilla.

Taulukko 2: Yhteenvetokeskiarvot taulukon 1 (liite 6) keskiarvoista viestinnän, itseohjautuvuuden, johtamisen, osaamisen ja rekrytoinnin alueilla.

Kysymykset	A	B	C	D	E
Viestintä (1.1, 1,2)	2,1	1,8	1,7	1,3	1,3
Itseohjautuvuus (1,3, 3, 6)	2,0	2,3	1,1	1,2	0,7
Johtaminen (2, 5)	1,5	1,9	1,1	0,7	0,8
Osaaminen (4)	1,2	2,4	1,0	0,6	0,6
Rekrytointi	4,0	3,3	3,2	3,5	2,6

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on kuvaus kyselylomakkeiden vastauksista (taulukko 2) saatujen pisteiden tulkinnasta. Viestinnän, itseohjautuvuuden, johtamisen ja osaamisen osalta vastaukset on tulkittu siten, että pisteet 0 - 0,6 kuvaavat heikkoa tai välttävää, 0,7 - 1,2 tyydyttävää, 1,3 - 1,8 melko hyvää, 1,9 - 2,4 hyvää ja 2,5 - 3,0 erittäin hyvää tai kiitettävää. Ruksien (x) määrät taulukossa kertovat kyseiseen kohtaan saatujen vastausten lukumäärän. Rekrytoinnin osalta (taulukko 3) pisteet 0 – 1,0 on tulkittu heikoksi ja 1,1 - 2 välttäväksi, pisteet 2,1 - 3,0 tyydyttäväksi, pisteet 3,1 – 4,0 hyväksi, 4,1 - 5,0 kiitettäväksi. Organisaation toimintaa koskevissa pisteissä ovat heikon kriteereitä pisteet 0 - 0,5 ja välttävän 0,6 sekä kiitettävän 3,0. Rekrytoinnissa heikon kriteereitä ovat pisteet 0 – 1,0 ja kiitettävän 5,0.

Taulukko 3: Vastausten tulkinnat viestinnästä, itseohjautuvuudesta, johtamisesta, osaamisesta ja rekrytoinnista. (xxxx = neljä, xxx= kolme, xx=kaksi ja x=yksi ovat saatujen vastausten lukumääriä ko. arviointikohteesta).

<i><b>Kysymykset ja vastausten tulokset</b></i>	<i><b>Heikko/Välttävä</b></i>	<i><b>Tyydyttävä</b></i>	<i><b>Melko hyvä</b></i>	<i><b>Hyvä</b></i>	<i><b>Erittäin hyvä/Kiitettävä</b></i>
<i><b>Viestintä</b></i>			xxxx	x	
<i><b>Itseohjautuvuus</b></i>		xxx		xx	
<i><b>Johtaminen</b></i>		xxx	x	x	
<i><b>Osaaminen</b></i>	xx	xx		x	
<i><b>Rekrytointi</b></i>		x		xxxx	

Vastauksista saadun tuloksen mukaan viestintä toimi Dilassa melko hyvin tai hyvin. Itseohjautuvuudessa vastaajien näkemykset poikkesivat jonkin verran toisistaan. Jotkut vastaajista pitivät itseohjautuvuutta työyhteisöissä tyydyttävänä ja jotkut hyvänä. Omien havaintojeni mukaan itseohjautuvuus oli melko hyvä.

Kysymyssarjoilla 2 ja 5 kuvattiin johtamista. Johtamisessa vastaajien antamat pisteet vaihtelivat melko paljon. Toiset pitivät johtamista tyydyttävänä, toiset melko hyvänä tai hyvänä. Oma kokemukseni Dilassa työskennellessäni oli, että johtaminen oli hyvää. Rekrytoinnissa johtamisella on tärkeä merkitys - ilman johtamista ei ole rekrytointiakaan. Johtajan tehtävä on käynnistää rekrytointiprosessi ja osallistaa uuden työntekijän haastatteluun ja valintaan. Johtaja huolehtii, että organisaatiolla on aina riittävä määrä toiminnan edellyttämää osaamista eli henkilökuntaa (Rainio 2010, 5).



Osaamisen osalta mielipiteet jakautuivat heikon ja hyvän välille. Joidenkin mielestä osaaminen oli heikkoa tai välttävää, joidenkin mielestä tyydyttävää tai hyvää. Oma kokemukseni oli samankaltainen viimeksi mainitun näkemyksen kanssa. Rekrytoinnissa pyritään varmistamaan, että organisaatioon valitaan riittävällä osaamisella varustettuja työntekijöitä. Näin myös johtaminen on osaamista, ja osaaminen on johtamista.

Rekrytoinnin oli pääasiassa koettu toimivan hyvin, ainoastaan yhden mielestä tyydyttävästi. Omat kokemukseni olivat samansuuntaiset rekrytoinnin hyväksi esitetyn näkemyksen kanssa. Tulevaisuuden haasteita rekrytoinnissa ovat Työterveyslaitoksen (2010) tutkimuksen mukaan henkilöstön saatavuus yleisesti tai tiettyihin tehtäviin. Varsinkin sopivien, osaavien ja motivoituneiden hoitotyöntekijöiden löytäminen tulee olemaan haasteellista. (Ks. Junnila & Honkaniemi 2010, 11.)

Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) kuvataan *rekrytointiprosessiin* liittyvän kyselyn tuloksia. Rekrytointiprosessia koskevat 12 väittämää olivat seuraavat:

1) henkilöstösuunnitelma on täysin kunnossa, 2) hankintatarpeen määrittely toimii oikein hyvin, 3) työn analyysit on tehty kattavasti, 4) yksityiskohtaiset vaatimukset pystytään asettamaan erittäin hyvin, 5) hankintalähteiden kartoitus ja valinta onnistuvat aina, 6) ehdokkaiden hankinta, haastattelu ja testaus sujuvat siten, että löytyy aina oikea henkilö oikealle paikalle, 7) valintapäätökset sujuvat moitteettomasti, 8) terveystarkastusasioissa ei ole ollut huomauttamista, 9) työsopimusten teossa ei ole ilmennyt puutteita, 10) sisäisessä tiedottamisessa ei ole puutteita, 11) perehdyttäminen sujuu moitteettomasti, 12) rekrytointiprosessi toimii myös oppivan organisaation näkökulmasta.

Taulukossa 4 kuvataan rekrytointiprosessia koskevista väittämistä (1-12) annettuja vastaajakohtaisia (A-E) pisteitä. Oikeanpuoleisessa yhteensä -sarakkeessa on kuvattu eri vastaajien kustakin väittämästä antamien pisteiden yhteenlaskettu summa. Summa jokaista väittämää kohti olisi maksimissaan voinut olla 25 pistettä, koska rekrytointiprosessin eri vaiheista annetut pisteet olivat yhdestä viiteen. Taulukossa alimmaisena olevassa yhteensä -sarakkeessa näkyvät vastaajien antamat pisteet koko rekrytointiprosessista.

Rekrytointiprosessin eri väittämistä annettujen pisteiden keskiarvot on tulkittu seuraavasti: pisteet 0 – 0,9 on tulkittu heikoksi, 1,0 välttäväksi, pisteet 1,1 - 2,0 tyydyttäväksi, pisteet 2,1 – 3,0 melko hyväksi, 3,1 - 4,0 hyväksi ja 4,1 – 4,9 erittäin hyväksi ja 5,0 kiitettäväksi.

Taulukko 4: Rekrytointiprosessin väittämien vastaajakohtaiset pisteet.

A, B, C, D ja E ovat henkilöitä.

Väittämät	A	B	C	D	E	Yhteensä
1	4	3	2	3	2	14
2	4	4	2	3	2	15
3	4	3	3	3	2	15
4	4	4	3	4	3	18
5	4	3	3	3	-	13
6	3	3	3	4	3	16
7	5	3	3	4	4	19
8	4	3	5	4	4	20
9	5	4	4	2	3	18
10	3	3	3	3	2	14
11	4	3	4	4	3	18
12	4	3	3	5	3	18
Yhteensä	48	39	38	42	31	198

Väittämän 1 (henkilöstösuunnitelma) nähtiin toteutuvan kokonaisuudessaan melko hyvin vastaajakohtaisten pisteiden vaihdellessa tyydyttävästä hyvään. Hankintatarpeen määrittelyn (väittämä 2) toimivuus koettiin kokonaisuudessaan melko hyväksi, joskin vastaajakohtaisesti pisteet vaihtelivat tyydyttävän ja hyvän välillä. Henkilöstösuunnitelmaan en voi itse ottaa kantaa, koska en nähnyt sitä, mutta hankintatarpeen määrittely tehtiin mielestäni hyvin.

Väittämässä 3 (työn analyysit on tehty kattavasti) on päästy samaan yhteispistemäärään kuin edellisessäkin väittämässä. Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että työn analyysit oli tehty melko hyvin tai hyvin. Vain yksi vastaajista koki työn

analyysien teon olleen tyydyttävällä tasolla. Oman havaintoni mukaan työn analyysit oli tehty hyvin.

Kolmanneksi parhaimpaan kokonaispistemäärään ylsi väittämä 4. Vastaajien mielestä yksityiskohtaiset vaatimukset pystyttiin asettamaan melko hyvin tai hyvin. Omat havaintoni olivat yhdenmukaiset hyvin -tuloksen kanssa. Hankintalähteiden kartoitus ja valinta (väittämä 5) oli vastanneiden mielestä onnistunut melko hyvin. Oman havainnointini mukaan väittämä 5 oli tasolla hyvä. Yhteispistemäärää heikentää se, että yksi jätti vastaamatta tähän väittämään.

Väittämästä 6 kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että ehdokkaiden hankinta, haastattelu ja testaus sujuivat hyvin, ts. lähes aina oli löytynyt oikea henkilö oikealle paikalle. Omat havaintoni olivat samankaltaiset. Myös valintapäätökset (väittämä 7) sujuivat kokonaisuudessaan lähes aina hyvin, yhden vastaajan mielestä jopa kiitettävästi. Omien havaintojeni mukaan valintapäätöksissä onnistuttiin hyvin.

Parhaaseen kokonaispistemäärään oli rekrytointiprosessissa ylletty terveystarkastuksen (väittämä 8) osalta. Yhden vastaajan mielestä terveystarkastuksissa onnistuttiin kiitettävästi, yhden mielestä melko hyvin ja kolmen muun mielestä hyvin. Oman havaintoni mukaan terveystarkastuksissa onnistuttiin hyvin.

Työsopimusten teossa ei ole ilmennyt puutteita yhtään (väittämä 9) arvioitiin joko kiitettäväksi, tyydyttäväksi, hyväksi tai melko hyväksi. Työsopimuksissa ei vastaajien mielestä ollut yhtään tai oli vain vähän puutteita. Omat havaintoni olivat samanlaisia. Yhden mielestä työsopimusten teossa oli onnistuttu vain tyydyttävästi.

Väittämästä 10 lähes kaikki olivat jokseenkin yksimielisiä, ts. sisäisen tiedottamisen oli kokonaisuudessaan koettu toimivan melko hyvin. Yhden mielestä tiedottaminen oli tyydyttävää. Omien havaintojeni mukaan tiedottaminen toimi toisinaan hyvin, toisinaan tyydyttävästi.

Perehdyttäminen sujuu moitteettomasti -väittämästä (väittämä 11) oltiin melko yksimielisiä. Osa vastaajista antoi arvioksi 3 ja osa 4, jotka kuvaavat perehdyttä-

misen sujuneen kokonaisuudessaan hyvin. Samaan yhteispistemäärään ylsi myös väittämä 12, jossa arvioitiin rekrytointiprosessin toimivuutta suhteessa oppivaan organisaatioon. Yksi oli arvioinut tämän väittämän kiitettäväksi, toiset hyväksi. Omat havaintoni molempien vastausten osalta olivat jokseenkin samankaltaiset vastaajien kanssa.

Rekrytointiprosessin eri vaiheista saatujen vastausten perusteella prosessin kokonaisuudessaan oli koettu toimivan hyvin. Vastauksissa oli jonkin verran eroavuuksia eri vastaajien välillä, mikä kertoo myös siitä, että joissakin rekrytointiprosessin vaiheissa on enemmän kehitettävää kuin joissakin toisissa.

Rekrytointiprosessia koskevassa kyselyssä oli mahdollisuus esittää myös omia kehittämisehdotuksia prosessista. Ehdotuksista ilmeni, etteivät kaikki vastaajat tienneet, millainen henkilöstösuunnitelma Dilassa on. Toivomuksena esitettiin, että esimiehet ja johtajat pitäisivät yhteisiä kokouksia, joissa henkilöstösuunnitelmaa tarkasteltaisiin ja hankintatarve määriteltäisiin yhdessä. Työn analyysien puolestaan nähtiin olevan ”vaiheessa” eli tekeillä, mutta vielä kesken. Lisäksi vastaajien mielestä Dilassa pitäisi tehdä rohkeita päätöksiä tulevien työvoimatilanteiden ennakoinnissa esimerkiksi palkkaamalla eri yksiköitä varten yhteisiä sijaisia. Ongelmaksi koettiin, että lyhytaikaisten sairauslomien sijaisuuksia ei voi ennakoida, jos vakinaisia sijaisia ei ole. Myös vakinaisen henkilöstön valinta oli toisinaan koettu ongelmalliseksi, sillä aina ei ollut löytynyt oikeanlaista henkilöä oikealle paikalle. Hakijoita oli ollut vähän eikä kukaan ollut tuntunut täysin sopivalta. Ison yllätyksen oli aiheuttanut valinta, jossa valituksi tullut ei itsekään tiennyt joutuvansa pitkälle sairauslomalle. Työsopimuksen tekemisessä pidettiin tärkeänä, että yli kolmen kuukauden mittaiset työsopimukset saataisiin aiempaa nopeammin eli heti.

Seuraavassa on kyselyyn vastanneiden vastauksista otettuja lainauksia, jotka liittyvät rekrytointiprosessin kehittämiseen:

*”Henkilöstösuunnittelussa pitäisi ottaa enemmän huomioon aika; vaikea saada lyhytaikaisia sijaisia.”*

*”Oikeista henkilöistä oikealle paikalle alkaa olla pulaa. Hakijoita vähän.”*

*”Tiedon panttaamista tulisi välttää.”*

*”Perehdytys selkeytynyt ja parantunut, joissakin yksiköissä ohjeistusta tulisi terävöittää.”*

*”Aktiiviset toimet eivät näy yksiköihin asti, vastaavat hoitajat tekevät käytännössä rekrytointityön.”*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Tulosten tarkastelua

Tulosten tarkastelussa kuvaan tuloksia taulukon 2 ja 3 (viestintä, itseohjautuvuus, johtaminen, osaaminen ja rekrytointi) sekä taulukon 4 pohjalta (rekrytointiprosessi). Vastauksista saadut tulokset osoittavat, että kokonaisuudessaan viestintä ja itseohjautuvuus ovat olleet melko hyvällä tasolla, johtaminen tyydyttävää, osaaminen välttävää tai tyydyttävää rekrytoinnin yhteydessä. Dilan vanhusten asumis- palveluyksiköissä hoitotyöntekijöiden rekrytoinneissa oli pääsääntöisesti onnistuttu hyvin, mutta kehittämistarpeitakin oli nähtävissä.

Organisaation toimintaan liittyvistä kysymyksistä (liite 3a) Dilan johtajat ja esimiehet ovat kokeneet viestinnän toimivan kokonaisuudessaan melko hyvin. Tuloksen mukaan viestinnän toimivuuteen on kiinnitettävä huomiota, sillä tiedonkulku on tärkeää työyhteisöjen oman toiminnan ja organisaation eri yksiköiden yhteistoiminnan kannalta. Lisäksi, kuten Staffsudd (2003) on todennut, riippuu myös johtajan työn tulos pitkälti muiden työntekijöiden tekemästä työstä. Tärkeää on tiedon jakaminen. Viestintä on jokaisen työntekijän vastuulla ja sinällään itseisarvo (Joensuu 2006).

Itseohjautuvuus on kyselyn tulosten mukaan todettu Dilassa tyydyttäväksi tai hyväksi. Henkilöstön mukaan ottaminen koko organisaation ja kunkin yksikön toiminnan kehittämiseen on yksi tapa tukea hoitohenkilökunnan itseohjautuvuuden kehittymistä. Sundholmin (2000) mukaan itseohjautuvuutta voidaan kehittää ja tukea kiinnittämällä huomiota sosiaaliseen ympäristöön. Itseohjautuvuuden perusta on kuitenkin työntekijän omissa sisäisissä motivaatiotekijöissä eli työn itsenäisyydessä, halussa kehittyä työssä ja yleisessä työtyytyväisyydessä sekä kyvyssä nähdä muutosten vaikutus ja 'suuruus' realistisesti. Kun itseohjautuva ihminen kykenee työskentelemään itseohjautuvasti, synnyttää se hänessä myös työmotivaation. Seurauksena on halu hahmottaa selvästi työn tavoitteet, toimia itsenäisesti ja pysyä vaikuttamaan asioihin sekä halu olla merkityksellinen, työnsä osaava työyhteisön jäsen. (Sundholm 2000.) Itseään johtamaan kykenevät työntekijät asettavat

itselleen tavoitteita ja työskentelevät tavoitteidensa mukaan (Bischof & Bischof 2004).

Johtamiseen liittyivät kyselylomakkeen (liite 3a) kohdat 2 ja 5. Johtamisen olivat jotkut kokeneet tyydyttäväksi, jotkut melko hyväksi tai hyväksi. Johtamiselta saatetaan odottaa tuloksen mukaan enemmän mm. vuorovaikutteisuutta. Hyvä johtaminen vaikuttaa myönteisesti organisaation kaikkeen toimintaan näkyen mm. vuorovaikutussuhteiden ja erilaisten toimintojen mahdollistamisena, organisointina ja ohjauksena (ks. Yukl 2002). Tavoitteena johtamisessa on saada aikaan muutoksia organisaation tai ryhmän tuotoksissa ja työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, emootioissa, motivaatiossa ja toimintastrategioissa (Ruohotie 2006) siten, että kaiken toiminnan keskipisteenä on asiakkaan toiveisiin ja vaateisiin vastaaminen (Kauppinen & Ogg 2004).

Kohdan 4 kysymykset ja väittämät on tulkittu osaamisen näkökulmasta. Kysymyksessä oli laatu ja asiakkaat toiminnan lähtökohtana. Vastaajien mukaan osaaminen oli välttävää, tyydyttävää tai hyvää. Osaamisen kokeminen välttäväksi saatetaan kertoa siitä, ettei rekrytoinnissa ole aina onnistuttu. Kysymys on myös johtamisesta, sillä johtamisella on mahdollista vaikuttaa työilmapiiriin, organisaatiosta muodostettuihin mielikuviin, henkilöstöhankintaan ja näiden myötä myös perustehtävässä onnistumiseen (Korpela 2006). Johtaminen on myös laadukkaan työn onnistumisen seuraamista ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä (ks. Pesonen 2007). Osaamista laajentavia toimenpiteitä ovat tehtäväkierrot ja laaja-alaista osaamista hallitsevien työntekijöiden rekrytoiminen (Junnila & Honkaniemi 2010).

Taulukossa 2 viimeinen arvioitava osa koski rekrytointia. Rekrytoinnin oli kokonaisuudessaan koettu toimivan Dilassa hyvin, joskin kehittämiseenkin vielä on mahdollisuuksia. Tulos kuitenkin osoittaa, että useimmiten oli löydetty osaavia, Dilan arvopohjan hyväksyviä, oikealla asenteella varustettuja, sitoutumiskykyisiä, omaa työtään suunnittelemaan kykeneviä ja stressiä ja kiirettä hallitsevia, vuorovaikutustaitoisia työntekijöitä. (ks. Ernvall 2008; Nikunen 2008). Kun rekrytoinnissa on onnistuttu, on myös johtaminen, osaaminen ja viestintä ollut kohdallaan. Junnilan & Honkaniemen (2010) mukaan rekrytoinnissa epäonnistuminen voi olla seurausta rekrytoijan työnhakijasta tekemästä virhearviosta. Epäonnistumisen syy

ei kuitenkaan aina ole rekrytoijissa, vaan siihen voivat vaikuttaa myös valituksi tulleen väärät odotukset ja virheellinen kuva tehtävästä, osaamisen puute tai sopeutumattomuus työyhteisöön. Joskus myös joudutaan rekrytoimaan aiottua heikompi hakija, koska hakijoita on ollut vain vähän. (Junnila & Honkaniemi 2010.)

*Rekrytointiprosessin* oli pääpiirteittäin katsottu toimivan Dilassa hyvin. Kuitenkin useita kehittämiskohteita oli selvästi nähtävissä ja myös sanallisesti esitetty. Esitelen kehittämisehdotuksissa (ks. luku 6.4) tarkemmin vastauksissa esiin tulleita rekrytointiprosessia koskevia kehittämiskohteita. On todettava, että jotkut kehittämiskohteet olisivat saattaneet korjaantua jo aikaisemmin, jos asioita olisi nostettu esille. Kysymys on vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutuksesta Hujala (2008) on sanonut, ettei työyhteisössä eri tahojen välistä keskustelua, keskustelun vastavuoroisuutta eikä kriittistä reflektiota tule unohtaa (Hujala 2008).

Työn analyysit oli vastaajien mielestä tehty tyydyttävästi, melko hyvin tai hyvin. Tulos on hyvä, sillä Salminen (2006) on tutkimuksessaan esittänyt, että yleensä tehtäväänalyysiä ei tehdä. Tällöin jää miettimättä tehtävän sisältö, vastuualueiden muutostarve ja osaamisvaatimukset. (Salminen 2006.)

Yksityiskohtaiset vaatimukset pystyttiin tulosten mukaan asettamaan hyvin. Hankintalähteiden kartoitus ja valinta oli koettu hyväksi, mutta yhteispistemäärä on alhainen, koska yksi ei vastannut väittämään lainkaan. Vastaamattomuuteen saattaa olla useitakin syitä. Vastaus on jäänyt esimerkiksi epähuomiossa pois tai vastaaja ei ole tiennyt, miten tarkasti yksityiskohtaiset vaatimukset tulisi asettaa. Kysymys voi olla myös siitä, että yksityiskohtaisia vaatimuksia ei voi asettaa kovin tiukaksi, jos työnhakijoita on vain vähän.

Väittämän 6 (ehdokkaiden hankinnan, haastattelun ja testauksen todettiin sujuvan siten, että lähes aina löytyi oikea henkilö oikealle paikalle) koettiin kokonaisuudessaan sujuvan hyvin. Dilassa pääasiallinen hankintalähde oli tutkimusajankohdana lehti-ilmoittelu. Myös Salminen (2006) on nostanut tutkimuksessaan lehti-ilmoittelun parhaaksi ilmoituskanavaksi. Varsinkin vanhuspalvelujen organisaatioiden tulisi panostaa ilmoitteluun, ilmoitusten sisältöön ja ulkoasuun. (Salminen 2006.) Työnhakuilmoituksen tavoitteena on saada työhaastatteluun juuri Dilaan



sopivia hoitotyöntekijöitä. Tällöin ilmoituksessa tulisi nostaa esille työntekijältä edellytettävä osaaminen ja ominaisuudet, mutta myös kertoa työnantajan tarjoamista eduista. Työhaastattelussa puolestaan pyritään saamaan selville työnhakijan motivoituneisuus avoinna olevaan tehtävään sekä kyky työskennellä itseohjautuvasti (Rainio 2010, 9).

Valintapäätöksissä (väittämä 7) oli onnistuttu useimmiten hyvin, mutta poikkeuksiakin oli. Epätavallista kuitenkin lienee, että valituksi tullut jää pian pitkälle sairauslomalle. Tulos osoittaa, että Dilaan hakeutui yleensä Dilan arvopohjan hyväksyviä, oikeanlaisen asenteen omaavia, sitoutumiskykyisiä ja kehittämistaitoisia, luotettavia ja yhteistyökykyisiä hoitotyöntekijöitä (ks. Ernvall 2008; Nikunen 2008). Ominaisuudet mukailevat osittain myös Joensuun (2006) ja Laulaisen (2008) kuvaamia piirteitä, joita ovat mm. työstään vastuuta kantavat ja itsensä kehittämiseen tähtäävät, aktiiviset, aloitteelliset ja innovatiiviset työntekijät (Laulainen 2008; Joensuu 2006). Valituksi tullut koetaan yleensä epäsopivaksi, mikäli hän ei pysty sitoutumaan organisaatioon (Joensuu 2006).

Työsopimusten teossa ei ole ilmennyt puutteita yhtään -väittämä (väittämä 9) hiipoo tasoa hyvä. Kuitenkin työsopimuksen tekemisessä oli nähty myös puutteita, kuten arvosana tyydyttävä osoittaa. Työsopimuslain (1224/2010, 3 §) mukaan työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti.

Sisäisessä tiedottamisessa (väittämä 10) nähtiin jonkin verran puutteita. Sisäinen tiedottaminen kuuluu organisaation viestintään. Joensuu (2006) on viitannut Juholiniin (1999) tuodessaan esille sisäisen viestinnän olennaiset dimensioid. Näistä yhtenä on johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista (Joensuu 2006), tässä yhteydessä uuden työntekijän valinnasta. Dilassa uuden työntekijän valinnasta tiedotettiin mm. Intrassa ja eri palaverissa. Tiedottaminen uudesta työntekijästä pitäisi tapahtua mahdollisimman pian, mieluiten heti valinnan jälkeen.

Perehdyttäminen sujuu moitteettomasti -väittämästä (väittämä 11) kaikki vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä. Perehdyttämisen sujumiseen oltiin melko tyytyväisiä. Työturvallisuuskeskus (2008) ja Viitala (2004a) pitävät perehdyttämistä rekrytointiprosessin yhtenä tärkeimmistä tehtävistä. Hyvä perehdytys tukee uuden

työntekijän oppimista ja ammatillista kehittymistä sekä helpottaa sopeutumista uuteen työpaikkaan. Henkilökohtaista ohjausta ja keskustelua ei perehdyttämisessä voi korvata millään muulla keinoin (Rainio 2010).

Viimeisessä väittämässä ”rekrytointiprosessi toimii myös oppivan organisaation näkökulmasta” (ks. liite 3c) kokonaisarvio nousi lähelle tasoa hyvä. Vaikka vastaajien näkemykset rekrytointiprosessin eri osa-alueista poikkesivat jossakin määrin toisistaan, oli koko rekrytointiprosessin koettu toimivan erittäin tyydyttävästi. Junnilan & Honkaniemen (2010) mukaan rekrytointiprosessin on toimittava hyvin, jotta ylimääräisten prosessien käynnistämisiltä välttyttäisiin. Esimiehen tai johdon aktiivinen osallistuminen ja sitouttaminen rekrytointikriteerien luomiseen auttavat yhdessä selkeän työnjaon ja vastuun kanssa viemään onnistuneesti rekrytointiprosessin läpi. (Junnila & Honkaniemi 2010, 31.

## 6.2 Johtopäätöksiä

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessani on tavoitteenani ollut löytää kehittämiskohteita aikaisemman työpaikkani Dilan hoitotyöntekijöiden rekrytointiin osana henkilöstöjohtamista. Uuden työntekijän rekrytointi on merkittävä päätös, sillä rekrytoinnin vaikutus saattaa ulottua useiden vuosien päähän. Onnistunut valinta voimaannuttaa koko työyhteisöä, kun taas epäonnistuminen, esimerkiksi uuden tulokkaan kyvyttömyys sopeutua työyhteisöön, voi vaikeuttaa koko työyhteisön toimintaa pitkäänkin. Dilassa valinnan onnistumiseen on vaikuttanut se, että valintaprosessiin ovat osallistuneet johtajan lisäksi vastaava hoitaja ja lääkäri.

Tutkimustuloksista ilmeni, että johtamiseen ja rekrytointiin liittyvien kyselyjen vastaukset olivat alle keskitason, keskitasoa tai yli keskitason, joten kokonaisuus oli kohtalaisen hyvä. Vastauksissa oli jonkin verran eroavuutta eri vastaajien kesken, mikä osoittaa, että kaikilla tutkituilla osa-alueilla on mahdollisuus kehittyä.

Keskiarvojen perusteella voidaan päätellä, että Dilan hoitotyöntekijät, esimiehet ja johtajat ovat toiminnassaan melko aktiivisia, aloitteellisia, innovatiivisia, tavoitteellisia ja vastuullisia. He kykenevät työskentelemään yli perustehtävien rajojen

(Laulainen 2008), mikä on luonnollista diakoniapohjaisessa vanhustyössä. Lisäksi pitkään samassa organisaatiossa työskennelleet johtajat ja esimiehet tuntevat hyvin työntekijät ja eri työyhteisöjen erityispiirteet. Tällöin myös johtamisen on mahdollista olla vuorovaikutteisempaa kuin toisilleen vieraiden ihmisten kesken.

Mahdollisuudet pohtia ja kehittää yhdessä toimintaa ovat hyvät, jos vain on aikaa. Johtamisesta saadun tyydyttävän tuloksen mukaan vaikuttaa kuitenkin siltä, ettei henkilöstön johtamiselle ja vuorovaikutukselle ole aina ollut riittävästi aikaa. Tällöin on saattanut syntyä vaikutelma, että johtamisosaaminen ei ole riittävää. Johtajan tuki on puuttunut. Kauppinen (2006) ja Hujala (2008) puhuvat samasta asiasta kuvatessaan osaamisen johtamista ja vuorovaikutusta. Osaamisen johtaminen on työvoiman ja esimiesten johtamista sekä myös johtajan itsensä ja oman osaamisensa johtamista (Kauppinen 2006, 22), jossa tärkeitä ovat eri tahojen väliset keskustelut, keskustelun vastavuoroisuus ja kriittinen reflektio (Hujala 2008).

Dilassa osaamisen johtamista tukee se, että suurin osa hoitohenkilöstöstä on sitoutunut työhönsä. Sitoutuneisuus ylläpitää myös työmotivaatiota ja halua työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. Dilassa on keskinäistä luottamusta ja tietoa jaetaan, mutta kokemuksia tiedon panttaamisestakin on ollut. Tiedon panttaaminen vaikeuttaa koko yksikön toimintaa ja luo kilpailuhenkeä henkilöstön keskuudessa. Tiedon panttaamisen sijasta hoitohenkilöstöä tulisi ottaa enemmän mukaan omaa työtään koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon (ks. Heikka 2008) ja strategiaa jalkauttaa nykyistä enemmän käytännön tasolle.

Hoitotyö on Dilassa moniammatillista tiimityötä, jossa yksilön osaaminen kytkeytyy toisten osaamiseen. Tiimityössä tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutustaitojen lisäksi hoitohenkilökunnan rekrytoinnissa on tarpeen arvioida yhteistyötaitoja, motivoituneisuutta, sitoutumista ja kykyä jatkuvasti arvioida osaamista (Viitala 2004b). Työhaastattelussa on tärkeää, että haastateltava uskaltaa rohkeasti tuoda esille osaamistaan ja persoonallisia ominaisuuksiaan. Kokemukseni mukaan näin ei aina käy. Haastattelija voi päätellä jotakin työnhakijan osaamisesta hänen koulu- ja työtodistustensa perusteella. Työnhakija saattaa kuitenkin työhaastattelussa olla niin jännittynyt, ettei pysty tuomaan esille kaikkea osaamistaan eikä persoonallisuuttaan.

Jotta haastatteluun saataisiin juuri tietynlaisilla ominaisuuksilla ja osaamisella varustettuja hoitotyöntekijöitä, pitäisi rekrytoinnissa panostaa ilmoitteluun, ilmoitusten sisältöön ja ulkoasuun (Salminen 2006). Dilan työnhakuilmoituksissa kerrotaan taustatietoja Dilasta sekä haettavaan tehtävään liittyviä vaatimuksia (ks. Dila 2011). Työnhakuilmoitusten pitäisi sosiaali- ja terveysalalla perustua kuitenkin toiminnan tulevaisuudennäkymiin. Tällöin mm. keskustelu-, kommunikointi- tai viestintävalmiuksista, tiedon hallinnasta, päättelykyvystä, ryhmässä oppimisesta, ongelmanratkaisutaidoista sekä kyvystä työskennellä itsenäisesti ja tehdä päätöksiä pitäisi mainita hakuilmoituksissa, samoin kansainvälisyyden vaatimuksista. (Ks. Salminen 2006.) Myös Dila henkilökunnalleen tarjoamista eduista, mm. liikunta- ja kulttuurisetelit ym., kannattaisi mainita lehti-ilmoituksissa.

Kun uusi työntekijä on valittu, on tärkeää, että hänet perehdytetään huolellisesti työtehtäviinsä. Näin vältetään monilta väärinkäsityksiltä ja myös tietämättömyydestä johtuvilta virheiltä. Varsinkin vastavalmistuneen perehdyttämiseen tulee valmistautua huolellisesti, koska hänellä saattaa olla vain vähän kokemusta hoitoalasta. Tilanne on haasteellinen muille työntekijöille, koska he usein joutuvat tekemään tällöin enemmän töitä. Kiireisiksi päviksi, jolloin perehdyttämiselle ei jää aikaa, voitaisiin videoida ennakoon todellisia tai simuloituja tilanteita perehdyttämisen tueksi. (Vuorenmaa 2009).

Dilassa henkilöstösuunnittelulla pyritään varmistamaan, että toimintaa ja palveluja on toteuttamassa osaamis- ja ominaisuusvaatimukset täyttävä hoitohenkilökunta (Salminen 2006). Tulevan työvoimapulan ennakkoinnissa tuetaan työssä pysymistä erilaisin työaikajoustojen avulla (Korpela 2006), esim. osa-aikatyö. Dilassa rekrytointia tukee mahdollisuus ilmoittautua työnhakijaksi verkossa. Myös alan opiskelijoista, jotka ovat tulleet harjoittelujaksolle Dilaan, on mahdollista saada keikkalaisia ja valmistumisen jälkeen myös vakinaisia työntekijöitä. Tällöin vältetään aikaa vieviltä rekrytointiprosesseilta. Kyselyiden vastauksissa lisäksi kerrottiin, että vastaavan hoitajan työtä helpottaisi suuresti, jos Dilaan voitaisiin palkata työntekijä, joka sijaistaisi eri yksiköissä sairauslomalaisia.

Kokemukseni mukaan syyt rekrytoinnin epäonnistumiseen ovat tavallisimmin työnhakijan väärät odotukset tai virheellinen kuva tehtävästä. Toisinaan taas jou-

dutaan tekemään valinta vain pienen hakijamäärän joukosta (Junnila & Honkaniemi 2010). Tällöin ei voi aina olla varma, onko valituksi tullut varmasti valmis sitoutumaan työpaikkaansa.

Kyselyjen tulokset ja johtopäätökset perustuvat viiden vastaajan antamiin vastauksiin. Kaksi ei vastannut. Syitä vastaamattomuuteen voivat olla mm. vastaajien oma, laaja-alainen koulutus ja kokemus tutkimustyöstä, vahva kokemus rekrytointista tai organisaation käytäntöjen vieraus. Kyselyt koskettivat melko laaja-alaisesti organisaation toimintaan ja rekrytointiin liittyviä aihealueita. Kysymyksiin tai väittämiin vastaaminen on edellyttänyt organisaation käytäntöjen varsin tarkkaa tuntemista.

### 6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Reliaabelius ja validius ovat tutkimuksen luotettavuuden keskeiset käsitteet. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen pysyvyyttä eli ei-sattumanvaraisuutta. Mittari on reliaabeli, kun eri mittauskerroilla saadaan samanlaisia vastauksia. Tämä tarkoittaa myös arvioijien yksimielisyyttä. (Metsämuuronen 2000.) Kysymykset on esitetty kohderyhmille tutkimuksessa sähköpostitse, vastaajat saivat Saralan & Saralan mittarin (1990) perustana olevaa informaatiota (ks. liite 3c), ja avoimien kysymysten lisäksi on ollut suljettuja kysymyksiä. Asioilla ja käsitteillä saattaa silti olla eri henkilöille eri merkityksiä, eikä niitä ole voitu ottaa mittarissa huomioon.

Validiudella tarkoitetaan yleisesti mittarin pätevyyttä eli sitä, mittaako se tarkoitettua asiaa. Validiudessa on tärkeää käsitteiden määrittely. Jos määritelmät eivät vastaa todellisuutta, on mittauksen tulos virheellinen, minkä vuoksi validius heikkenee. (Alkula ym. 1994.) Sisällön validiudessa tarkastellaan, ovatko mittarin käsitteet teorian mukaisia ja onko ne operationaalistettu eli saatettu mitattavaan muotoon oikein. Sisällön validiuteen liittyy myös se, kattavatko käsitteet tarpeeksi laajasti tutkittavan ilmiön. (Metsämuuronen 2000.) Tässä tutkimuksessa sisällön validiutta on pyritty parantamaan käsitteiden tarkalla määrittelyllä käyttämällä Saralan & Saralan (1990) valmista mittaria.

Kriteerivalidiudessa verrataan mittarilla saatua arvoa johonkin toiseen arvoon, joka toimii validiuden kriteerinä. Tällainen voi olla vaikka samanaikaisesti toisella mittarilla saatu arvo, josta käytetään myös nimitystä yhtäaikaissvalidius. (Metsämuuronen 2000.) Tässä tutkimuksessa ”toisina arvoina” ovat olleet aiemmat tutkimukset, joihin tuloksia on pyritty vertaamaan. Tulosten samansuuntaisuus aiempien tutkimusten kanssa parantaa ulkoista validiutta eli yleistettävyyttä. Muuten tätä tutkimusta ei voida yleistää. Tutkimuksessa saattaa olla myös tekijöitä, joita ei ole pystytty ottamaan huomioon. Tämän vuoksi kyselyyn sisältyi myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla vastaajien oli mahdollista esittää vapaasti ja laaja-alaisesti näkemyksiään.

Sisältö-, käsite- ja kriteerivalidiuden lisäksi on olemassa vielä prosessivalidiuus, joka tarkoittaa käsitteiden määrittelyn, operationaalistamisen ja mittauksen mahdollisimman tarkkaa kuvausta (Alkula ym. 1994). Prosessivalidiutta on pyritty parantamaan tutkimuksessa vaiheiden selvällä kuvaamisella.

Eettisyys tarkoittaa tutkimuksessa tutkimuksen kohteina olevien henkilöiden, näiden omaisten, rahoittajien, työyhteisön ja työtoverien huomioon ottamista. Tämä edellyttää tutkijalta eettistä vastuullisuutta, johon kuuluvat myös laadullisen tutkimusaineiston hankinta ja tutkimuksen kaikkien vaiheiden tarkka ja rehellinen toteutus. Tutkijan tulee tuoda esiin tutkimusaiheitaan koskevat valinnat ja valintojen perustelut. Noudatetun etiikan tulee olla sopusoinnussa myös yleisen tutkimuksen etiikan kanssa. (Krause & Kiikkala 1996, 64-67.) Omassa tutkimuksessani sähköpostikysely aineistoinen on esitetty avoimesti kohderyhmälle ja raportoitu tulokset vastaajien nimiä paljastamatta. Osallistuminen on ollut vastaajille vapaaehtoista. Lisäksi olen käyttänyt aiempia tutkimuksia, jotka ovat julkisia ja kaikkien saatavissa. Olen käsitellyt aineistoa ottamatta suoria lainauksia alkuperäisteoksista ja pyrkinyt kuvailemaan aineistoa ja prosessia tarkasti.

## 6.4 Kehittämisehdotuksia

Tässä kehittämishankkeessani on ollut tavoitteena löytää kehittämiskohteita Dilan vanhusten asumispalveluyksiköiden hoitotyöntekijöiden rekrytointiin. Rekrytoinnissa korostuvat johtaminen, osaaminen, itseohjautuvuus ja viestintä. Tulosten mukaan kehittämiskohteista monet olivat sellaisia, joista on mahdollista tehdä lisätutkimuksia.

Kyselyistä saatujen vastausten tuloksista ilmeni, ettei johdon ja työntekijöiden välistä konkreettista yhteistoimintaa koettu olevan ollenkaan tai sitä oli vain vähän. Työntekijöitä ei myöskään koulutettu oman työn suunnitteluun, jotta he osaisivat kehittää omaa työtään. Kysymys on organisaation sisäisestä viestinnästä. Viestinnästä voisi tehdä Dilassa kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvantitatiivista tutkimusta varten voisi kerätä koko henkilöstöltä väittämiä (esim. webropol-kyselynä) organisaation sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksen tuloksena johtotehtävissä olevat saisivat tietoa, millaisissa asioissa sisäisen viestinnän koetaan olevan vajaa, ja miten sitä pitäisi kehittää.

Johtaminen oli vastausten mukaan kokonaisuudessaan koettu tyydyttäväksi, mutta myös melko hyväksi tai hyväksi. Tulevaisuuden tahtotilaa ja vaihtoehtoja koskevaa pohdintaa oli vastausten mukaan kuitenkin toteutettu pääasiassa johdon keskuudessa, eikä siihen ollut juurikaan otettu mukaan muuta henkilökuntaa. Henkilökunnan osallistaminen on tärkeää, sillä kuten Korpela (2006) on sanonut, vaikuttavat johtamiskäytännöt kehämäisesti työilmapiiriin, mielikuvaan organisaatiosta, perustehtävässä onnistumiseen ja henkilöstöhankintaan (Korpela 2006).

Dilassa kyllä alkoivat koko henkilöstön osallistavat kehittämistilaisuudet vuoden 2008 lopulla. Ongelmaksi on kuitenkin saattanut muodostua esimerkiksi terminologian ymmärtäminen. Henkilöstölle saattavat monet sellaiset termit olla vaikeita, jotka johdolle ovat itsestäänselvyys. Aihe on mielenkiintoinen ja tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden toteuttaa kvalitatiivinen tutkimus henkilöstön keskuudessa. Tutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi selvittää, miten henkilökunta ymmärtää osallistamisen ja organisaation toiminnan kehittämisessä käytettävän termis-

tön. Tutkimustulokset antaisivat myös johtamiselle viitteitä siitä, millaista ohjausta, keskustelua ja koulutusta tarvittaisiin.

Viestinnän kehittämisestä kielivät myös seuraavat rekrytointiprosessia koskevat kehittämis ehdotukset: 1) Esimiehet kaipasivat tietoa henkilöstösuunnitelmasta. Toivomuksena esitettiin, että esimiehet ja johtajat pitäisivät yhteisiä kokouksia, joissa henkilöstösuunnitelmaa tarkasteltaisiin ja hankintatarve määriteltäisiin yhdessä. 2) Johtajien lisäksi myös esimiehet voisivat osallistua hoitotyöntekijöiden hankintatarpeen määrittelyyn. 3) Työn analyysissä oli tarkennettavaa, ja 4) työ-sopimusten tekemisessä viivästymää. 5) Uuden työntekijän valintaan liittyvässä sisäisessä tiedottamisessa koettiin olevan parantamisen varaa. 6) Dilaan pitäisi palkata eri yksiköitä varten yhteisiä sijaisia, koska lyhytaikaisten sairauslomien sijaisuuksia ei voi ennakoida, jos vakinaisia sijaisia ei ole. 7) Vakinaisen henkilöstön valinta oli toisinaan koettu ongelmalliseksi, sillä aina ei ollut löytynyt oikeanlaista henkilöä oikealle paikalle. Hakijoita oli ollut vähän eikä kukaan ollut tuntunut täysin sopivalta. Tällöin vastaavien hoitajien harteille oli kasaantunut paineita henkilöstön hankkimisesta, ja he kokivat tekevänsä käytännössä rekrytointityön.

Dilan hoitotyöntekijöiden rekrytoinnissa on tärkeää, että tavoitettaisiin juuri Dilaan oikeanlaiset työnhakijat. On kiinnitettävä huomiota työnhakuilmoitusten sisältöön. Markkasen (2005) mukaan sosiaali- ja terveysalan työnhakuilmoituksissa pitäisi mainita osaamisvaatimusten lisäksi myös mm. henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittäminen, palkitsemiskäytännöt ja harrastusmahdollisuuksien tukeminen. Tärkeää on kuvailla työn sisältöä ja luonnetta, esim. monipuolinen, haasteellinen, kehittyvä työ, mahdollisuudet jne. sekä organisaation vahvuuksia ja etuja (Salminen 2006). Dilassa henkilöstön kehittämistä voisi olla mm. työnkierto, mikä monipuolistaisi hoitotyöntekijöiden osaamista ja toisi työhön haasteellisuutta. Työssäkehittymistä tukee myös opiskelu, josta tulisi palkita mm. palkankorotuksella. Harrastusmahdollisuuksia Dilassa on tuettu liikuntaseteleillä ja järjestämällä sisäisiä voimistelu- ja kuntoiluryhmiä. Näistä kaikista voisi mainita työnhakuilmoituksissa.

Työnhakuilmoittelusta voitaisiin tehdä kvantitatiivinen tutkimus. Työnhakuilmoituksia voitaisiin lähettää jollekin tietylle ryhmälle hoitotyöntekijöitä. Jokainen



voisi valita esimerkiksi parhaan ilmoituksen – sellaisen, joka saisi juuri hänet hakemaan Dilaan töihin. Todellisessa hakuilmoituksessa taas voitaisiin hakuilmoitusten sisältöä eri hakukerroilla muuttaa. Tällöin olisi mahdollista testata, millainen ilmoitus tuottaisi esimerkiksi määrällisesti eniten työhakemuksia Dilaan.

Työhaastattelu on tärkeimpiä tilaisuuksia, joissa työnhakijan on mahdollista tuoda esille osaamistaan ja henkilöhtaisia ominaisuuksiaan. Työhaastatteluista voi tehdä monenkinlaisia tutkimuksia. Yksi mahdollisuus on tehdä työhaastattelusta toimintatutkimus. Tutkimuksessa selvitettäisiin, miten ja millaisilla haastattelutavoilla löydetään esim. sopivimmat työntekijät. Jo Dilassa työskentelevien keskuudessa voitaisiin tehdä kvalitatiivinen tutkimus, jossa selvitettäisiin, miksi he haluavat pysyä Dilassa.

Uuden työntekijän huolellinen perehdyttäminen on valinnan jälkeen rekrytointiprosessin tärkeimpiä vaiheita. Kiireisiksi päiviksi, jolloin perehdyttämiselle ei jää aikaa, voitaisiin videoida ennakkoon todellisia tai simuloituja tilanteita perehdyttämisen tueksi. (Vuorenmaa 2009).

## LÄHTEET:

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo-Helsinki-Juva: WSOY.
- Anttila, P. 2006. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Artefakta 16. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Batt, R. & Doellgast, V. 2005. Groups, Teams and the Division of Labor. Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work. Teoksessa S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P.S. Tolbert, (toim.). The Oxford Handbook of Work and Organization London: Oxford University Press, 138–161.
- Beardwell J. & Claydon T. 2007. Human Resource Management. A Contemporary Approach. 5th Ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Bischof, A. & Bischof, K. 2004. Itsensä johtaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Bratton, J. & Gold, J. 2007. Human Resource Management: theory and practice. 4<sup>th</sup> edition. Palgrave Macmillian: Hampshire.
- Dessler G. 2003. Human Resource Management. 9th ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Dila, Diakonialaitos Lahti. 2008. [viitattu 26.4.2008]. Saatavissa: [Http://www.dila.fi](http://www.dila.fi).
- Dila, Diakonialaitos Lahti. 2010. Vuosikirja 2009. Forssa: Auranen Oy.
- Dila. 2011. Palvelut [viitattu 20.3.2011]. Saatavissa: <http://www.dila.fi/palvelut>.
- Dila. 2011. Haemme tiimivastaavaa ja sairaanhoitajaa. Etelä-Suomen Sanomat 10.4.2011.
- Dila, Diakonialaitos Lahti. 2011. Vuosikirja 2010. Lahti: Ecapaino Oy.
- Eriksson, K. 2004. Rakkaus hoitotieteellisen tutkimuksen kohteena. Lähimmäisen rakkauden puolustus – uusvanha näkökulma hoitotyöhön. Helsinki: Edita.
- Erkamo, P. 1969. Vuosisata diakoniaa Viipurissa ja Lahdessa. Pieksämäki: Sisälähetysseuran Raamattutalon kirjapaino.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo. WSOY, 49-50.
- Felgentreff, R. 1986. ”125 Jahre Kaiserswerther Generalkonferenz”. Weg und Wandel in der Geschichte. Arbeitshilfen des Kaiserswerther Verbandes Deutscher Diakonissenmutterhäuser 21. Breklum.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus: Pääomien pääoma. Tampere: Tampere University Press.

Haverinen, P. 2010. Hoitoala on oma houkutteleva maailmansa. Lahti. Sosiaali- ja terveystoimiala. Tiedotuslehti. Syksy 2008, 11.

Heikka, H. 2008. Terveystoimenjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. D Medica 968. Oulun yliopisto. Terveyshallintotiede. Terveystieteiden laitos. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulu: Oulu University Press.

Heilmann, P. 2007. Työnantajakuva merkitys sairaalaorganisaation rekrytoinnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Hallinnon tutkimuksen päivät. Joensuu 22.–23.11.2007.

Heilmann, P. 2008. Uuden henkilökunnan rekrytointi ja ikääntyneen henkilökunnan sitouttaminen henkilöstösuunnittelun haasteina sairaalaorganisaatiossa. Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning vol. 6. 2/2008, 192-197.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarvioinnin käyttö työelämässä. Teoksessa H. Honkanen (toim). 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita, 48-49.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Terveyshallinnon ja –talouden laitos. Kuopion yliopiston julkaisuja E.Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio: Kopijyvä.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta [viitattu 28.6.2010]. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 807. Saatavissa: <http://acta.uta.fi>.

Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 58. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Junnila, K. & Honkaniemi, L. 2010. Organisaatioiden rekrytointikäytännöt. Kyselytulokset syksyltä 2009, yhteenveto [viitattu 2.2.2011]. Työterveyslaitos ja HENRY ry. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Uutisia/Organisaatioiden%20rekrytointikaytan%20not%202009.pdf>.

Kauhanen, J. 2003. Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY: Oppimateriaalit Oy.

- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kauhanen, S. 2011. Urat jäässä. Eläkeläisten jaksaminen epäilyttää työnantajia. Etelä-Suomen Sanomat 13.2.2011.
- Kauppinen, T. J. 2006. Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum.
- Kauppinen, T. J. & Ogg, Jr. A. J. 2004. Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina. Kolmas painos. Helsinki: Otava.
- Kivelä, S-L. 2006. Geriatrisen hoidon ja vanhustyön kehittäminen. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:30 [viitattu 24.3.2011]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: [http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/\\_julkaisu/1063055](http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1063055).
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Painettu väitöskirja. Acta Universitatis Tampereensis 1000. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Korpela, S-V. 2006. Johtajien valinta erikoissairaanhoidossa. Pro gradu-tutkielma. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja -talouden laitos.
- Krause, K. & Kiikkala, I. 1996. Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- KVTES.2010. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: Otavan Kirjapaino oy.
- Laamanen, K. 2005. Johda suoritustietoa tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lahden ammattikorkeakoulu. 2009. Opinto-opas 2009-2010. Sosiaali- ja terveysala. Hoitotyön koulutusohjelma [viitattu 10.1.2011]. Saatavissa: <http://wiki.lamk.fi/display/hoiops09/Johdantoteksti>.
- Lahtinen, P. 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteen laitos. Acta Universitatis Tampereensis 1432. Tampere: Tampere University Press.
- Laiho, M. 2010. Oletko lesbo, onko syöpää tai lapsia tulossa? Tessa 3-4/2010. Sosiaali- ja terveystieteiden aikakauslehti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos, 42-43.
- Laulainen, S. 2010. ”Jos mittään et anna, niin mittään et saa”. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Stu-

dies. No 9. Itä-Suomen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta. Kuopio: Kopijyvä.

Lauttamäki, V. & Hietanen, O. 2006. Sosiaali- ja terveysalan työvoima ja koulutustarpeet 2015. Loppuraportti sosiaali- ja terveydenhuollon ennakointihankkeesta. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. TUTU-julkaisuja 4/2006. Lahti: Esa Print Oy.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lohi, S. 2006. Osaamisen rakentuminen. Teoksessa Osaaminen ja arviointi tuloksellisuuden tukipilareina. Osaamisella tuloksellisuutta – arvioinnilla tasapainoa. Osaatko – Kartuke - tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti.

Markkanen M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

Metsämuuronen, J. 1999. Pehmeät kvalifikaatiot sosiaali- ja terveysalan työssä ja ammatillisessa koulutuksessa. Aikuiskasvatus 2/1999, 140-150. [Viitattu 24.6.2010]. Saatavissa:

<http://www.methelp.com/pdf/pehme%E4%20osaaminen.pdf>.

Metsämuuronen, J. 2000a. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Helsinki: Methelp.

Metsämuuronen, J. 2000b. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

Miettinen, M. 2005. Terveystenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Vuori, J. (toim.). Terveys ja johtaminen. Terveysthallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY, 260-277.

Moilanen, M. 2010. Hoiva-alalle tarvitaan uusia ratkaisuja. Tessa n:o 3-4/2010. Sosiaali- ja terveyspoliittinen aikakauslehti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, 46.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Niskanen, A. 2010. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen. Teoksessa L. Soininen, A. Niskanen & A. Lepänjuuri (toim.). 2010. Tohtitko tunnistaa? Osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen nykytila ja kehittämishaasteet ammatillisessa peruskoulutuksessa [viitattu 20.01.2011]. Opetushallitus ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu, ammatillinen opettajakorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 105, 110.

Nurmenniemi, U. 2008. A comparison of personal and professional cultures as important considerations in the recruitment of foreign nurses. Pro gradu - tutkielma. Kuopion Yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveysthallinnon ja -talouden laitos. Terveysthallintotiede.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia n:o 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Universitas Wasaensis 2006.

Opetushallitus 2010: Sosiaali- ja terveysalan perustutkinto, lähihoitaja. Ammatillisen perustutkinnon perusteet. Määräys 17/011/2010 [viitattu 09.01.2011]. Saatavissa: [http://www.oph.fi/download/124811\\_SoTe.pdf](http://www.oph.fi/download/124811_SoTe.pdf).

Perustuslaki 1999/731. Laki syrjinnästä 6§. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Perustuslaki%206%C2%A7>.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Pokki, T. 2010. Hyvän elämän puolesta jo yli 140 vuotta. Dila, Diakonialaitos Lahti. Vuosikirja 2009. Forssa: Auranen Oy.

Rainio, P. 2010. Rekrytointiopus kunta-alalle. Kuntatyö 2010 –projekti. Suomen Kuntaliitto. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Kuntien eläkevakuutus [viitattu 18.8.2010]. Saatavissa: [www.kunnat.net/kuntatyo2010](http://www.kunnat.net/kuntatyo2010).

Reiman, T. & Oedewald, P. 2009. Terveysthuollon organisaatiot turvallisuuskriittisinä organisaatioina. Teoksessa Kinnunen, M. & Peltomaa, K. (Toim.), Potilasturvallisuus ensin. Hoitotyön vuosikirja 2009. Sairaanhoidotaliitto, 54.

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 114.

Ruohotie, P. 2010. Työelämän osaamistarpeet. [Viitattu 15.10.2010]. Saatavissa: [http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus\\_ja\\_kkehitys/Tupa1/Pekka\\_Ruohotie.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMKJulkisetDokumentit/Tutkimus_ja_kkehitys/Tupa1/Pekka_Ruohotie.pdf).

Salminen, A. 2006. Rekrytointi osana tervetysthuollon henkilöstövoimavarojen johtamista. Pro gradu –tutkiema. Kuopion yliopisto. Yhteiskunnallinen tiedekunta. Terveysthallinnon ja –talouden laitos. Sosiaali- ja tervetysthuollon tietohallinto.

Salo, E. 2009. Työ tarkoittaa eri asioita eri ikäisille. Ikä huomioi iän tuomat erityistarpeet arkityössä. Etelä-Suomen Sanomat 16.10.2009.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja tervetystministeriö. 2008a. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja tervetystministeriö 2008:3. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2008b. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2008-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki: Yliopistopaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010. Hoitoa ja huolenpitoa ympäri vuorokauden. Ikähoiva -työryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Stafsudd, A. 2003. Measuring the unobservable: Selecting which managers for higher hierarchical levels [viitattu 15.1.2011]. Lund: Lund Business Press, Institute of Economic Research. Saatavissa: <http://www.lu.se/o.o.i.s?id=12588&postid=465475>.

Storey, J. & Sisson, K. 2005. Performance-related pay. Teoksessa Strategic human resource management: theory and practice, second edition. Toim. Salaman, G. & Storey, J. & Billsberry, J. SAGE: London, 177 – 184.

Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä studies in education, psychology and social education research 172. Jyväskylän yliopisto.

Swinney J, Anson-Wonkka C, Maki E & Corneau J. 2001. A Community Assessment: A Church Community and the Parish Nurse. Public Health Nursing 18(1), 40–44.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Syrjänen Pentti. 2006. Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi. Painettu väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1155. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Söderqvist, M. 2005. Ulkomaalaiset työnantajan silmin – ”Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei.” Helian julkaisusarja A 20: 2005. Helsinki: Helia.

Thitz, P. (2006). Diakonian yhteisölliset merkitykset. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Sosiaalipsykologian ja sosiologian laitos. Pro gradu-tutkielma. Tampere: Juvenes Print Oy.

Tikkanen. 2010. Houkutteleva rekrytointiviestintä organisaation verkkosivuilla. Yhteisöviestinnän pro gradu –tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki. 2001/55. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuskeskus. 2008. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua [viitattu 19.8.2008]. Saatavissa:

[Http://www.ttk.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_opastus.pdf](http://www.ttk.fi/julkaisut/ekirjat/tyohon_perehdyttaminen_ja_opastus.pdf).

Työturvallisuuslaki 2002/738. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vahtio, E.-V. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vahtio, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus 244. Helsinki: Työministeriö.

Vappula, K. 2009. Rientäkää, älkää pysähtykö. Laitosdiakoniaa 70 vuotta Viipurissa ja 70 vuotta Lahdessa. Forssa: Auranen Oy.

Viitala, R. 2004a. Henkilöstöjohtaminen. Business Edita. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2004b. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Vasaensia. No 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Neljäs painos. Universitas Wasaensis 2004.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Vilka, H.2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilka, H.2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Sarja/Series A-2:2008. Turun kauppakorkeakoulu. Turku School of Economics. Tampere: Esa Print.

Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. 5. painos. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Julkaisemattomat lähteet:

Ernvall, K. 2008. Rekrytointi [sähköpostiviesti]. Lähetetty 27.3.2008.

Mörttin, A. & Vuorenmaa, P. 2008. Työhaastattelu rekrytointiprosessin osana diakoniapohjaisessa vanhustyössä. Kehittämistyö.

Nikunen, R. 2008. Rekrytointiasiaa [sähköpostiviesti]. Lähetetty 14.5.2008.



Pokki, T. 2011. Dilan organisaatiokaavio. Sähköpostiviesti 10.2.2011.

Vuorenmaa, P. 2009. Ohjauksen käyttö perehdyttämisessä diakoniapohjaisessa vanhustyössä. Kehittämistyö.

# REKRYTOINTIPROSESSI DILAN IMS-TOIMINTAJÄRJESTELMÄÄN

LIITE 1

REKRYTOINTIPROSESSIN VAIHE TAI TEHTÄVÄ	VASTUU	KRIITTISET JA TÄRKEÄT TEKIJÄT	MENETELMÄT, OHJEET JA MALLIT	SYNTYVÄ JA JÄLJITETTÄVÄ TIETO
HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	<ul style="list-style-type: none"> <li>johto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mitkä vakanssit täytettävä ja miten: tehtävät, vastualueet, työsuhteen kesto, koulutustaso</li> <li>hakijoiden saatavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>toimintakäsikirja</li> <li>tasa-arvosuunnitelma</li> <li>organisaatiosuunnitelma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilöstötilinpäätös</li> </ul>
HANKINTATARPEEN MÄÄRITTELY	<ul style="list-style-type: none"> <li>kehitysjohtaja</li> <li>palvelukeskusjohtaja</li> <li>vastaava hoitaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poistuneen korvaaminen</li> <li>lisääntynyt työmäärä</li> <li>uuden osaamisen tarve</li> <li>muutoshankkeen nopeuttaminen -&gt; uudet ajatukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lääninhallituksen suositukset hoitohenkilöstön määrästä palveluasumisessa</li> <li>Lahden kaupungin kriteerit asumispalveluksikoille (ostopalveluissa)</li> <li>Dilan ohjeet ja kriteerit asumisyksiköistä</li> </ul>	

<b>TYÖN ANALYYSI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kehitysjohtaja</li> <li>• palvelukeskusjohtaja</li> <li>• vastaava hoitaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekrytoidaanko irtisanoutuneen tilalle samaan tehtävään vai muutetaanko tehtäväkuva, asemaa, toimipaikkaa</li> </ul>		
<b>YKSITYISKOHTAISTEN VAATIMUSTEN ASETTAMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelukeskusjohtaja</li> <li>• vastaava hoitaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työtehtävät</li> <li>• ammattitaito</li> <li>• toimintatapa (arvot, sopivuus, yhteistyökyky, yhteishengen luominen, ongelmanratkaisukyky)</li> <li>• kokemus</li> <li>• koulutus</li> </ul>		
<b>HANKINTALÄHTEIDEN VALINTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelukeskusjohtaja</li> <li>• markkinointisihteeri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ilmoituskansien suunnittelu (ESS, Työvoimatoimisto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• graafinen ohjeistus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työpaikka-ilmoitus</li> </ul>

<b>EHDOKKAIDEN HANKINTA JA HAASTATTELU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelukeskusjohtaja</li> <li>• vastaava hoitaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haastattelutekniikan valinta (vapaamuotoinen- / jäsennetty- / yhdistelmätekniikka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työpaikkahakemus</li> <li>• tasa-arvosuunnitelma</li> </ul>	
<b>VALINTAPÄÄTÖS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelukeskusjohtaja</li> <li>• vastaava hoitaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hakijoiden vertailu toisiinsa ja suhteessa työnkuvaan</li> <li>• rekrytoijan näkemys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ominaisuuksien pisteyttäminen (= pätevyysvertailu)</li> <li>• tasa-arvo -ohje</li> <li>• muut syrjintää kieltävät säädökset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valintapäätös</li> <li>• kirje hakijoille valintapäätöksestä</li> </ul>
<b>TERVEYSTARKASTUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työterveyslääkäri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fyysinen ja psyykkinen sopivuus tehtävään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lääkärintarkastus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• T-todistus</li> </ul>
<b>TYÖSOPIMUKSEN TEKEMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelukeskusjohtaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• määrit. työsuhteen kesto, laatu, aloitustehtävä ja –työpaikka, aloituspäivä ja –klo:n aika, koeaika, aloituspalkka, palkan maksupv. ja tarkistusajankohta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valmis työsopimus-pohja</li> <li>• TES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työsopimus (2 kpl:tta)</li> </ul>

<b>SISÄINEN TIEDOTTAMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palvelukeskusjohtaja</li> <li>• vastaava hoitaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedottaminen nopeasti ennen uuden tulokkaan työhön tuloa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osastopalaveri tai vastaava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palaverien muistiot</li> </ul>
<b>PEREHDYTTÄMINEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• johto</li> <li>• vastaava hoitaja</li> <li>• työtoverit (kummi)</li> <li>• muu henkilöstö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perehdyttäminen organisaatioon ja historiaan</li> <li>• vastaanotto</li> <li>• omaan yksikköön perehdyttäminen</li> <li>• työsuhdeasiat (mm. työsopimuksen läpikäyminen, työajat, palkanmaksu)</li> <li>• työnopastus</li> <li>• perehdytyksen perillemenon varmistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilökohtainen ohjaus</li> <li>• keskustelut</li> <li>• perehdytysohjelma</li> <li>• intranet</li> <li>• palautekeskustelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• perehdytyksen seuranta-kaavake</li> </ul>

## **TYÖHAASTATTELULOMAKEMALLI**

### **HAASTATTELujen AIHEPIIRIT JA HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ**

#### **1. Hakijan tausta, pätevyys ja koulutus**

- a) Kuvaile itseäsi lyhyesti
- b) Mitä teet tällä hetkellä?
- c) Miksi valitsit juuri tämän alan?
- d) Kerro vahvuuksistasi ja heikkouksistasi.
- e) Millaisia harrastuksia sinulla on?
- f) Miten seuraat oman alasi kehitystä?
- g) Miten uskot koulutuksesi soveltuvan hakemaasi työtehtävään?
- h) Mihinkä olet erikoistunut opinnoissasi?
- i) Millaiset arvot ja millaiset eettiset periaatteet ovat sinulle tärkeitä? Miksi?

#### **2. Motivaatio ja odotukset**

- a) Miksi haet tätä työpaikkaa tai miksi olet vaihtamassa työpaikkaa?
- b) Mikä motivoi sinua työntekijänä työssäsi?
- c) Mitä odotat hakemaltasi työtehtävältä?

#### **3. Sosiaaliset taidot ja stressinsietokyky**

- a) Miten toimit paineen alaisena?
- b) Kerro esimerkki kokemastasi ongelmatilanteesta ja miten selviydyit siitä.
- c) Oletko parhaimmillasi ryhmä- ja tiimityöskentelyssä vai itsenäisessä työskentelyssä?
- d) Millainen on mielestäsi hyvä esimies?
- e) Millainen on mielestäsi hyvä työkaveri?
- f) Millaiset tilanteet koet asiakkaiden ja työtovereiden kanssa hankaliksi? Miten selviydyt niistä?

#### **4. Organisaatietietämys ja työtehtävään liittyvät kysymykset**

- a) Mitä tiedät organisaatiostamme?
- b) Miksi haet tätä tehtävää?
- c) Minkälaista on mielestäsi kuntouttava hoitotyö ja miten toteutat sitä?
- d) Miten voit hyödyntää erityisosaamistasi yrityksessämme?
- e) Millaisia ovat ATK-taitosi ja raportointikykyysi?
- f) Millaisessa työympäristössä työskentelet mieluiten?
- g) Oletko valmis joustamaan työajoissa? Miten?
- h) Onko sinulla joitakin rajoitteita, jotka voisivat vaikuttaa työskentelyysi?
- i) Mitä on mielestäsi yksilökohtainen, kuntouttava, diakoninen hoitotyö?

**5. Oppiminen, työkokemus ja uranhallinta**

- a) Mitä olet oppinut aiemmista työpaikoistasi?
- b) Mitä muuttaisit uranvalinnassasi, jos voisit?
- c) Kuvaa sellainen hoitotyön kokemus, jossa olet mielestäsi onnistunut.
- d) Mitkä ovat pitkän tähtäimen suunnitelmasi, eli mitä aiot tehdä viiden vuoden päästä?
- e) Miten aiot saavuttaa asettamasi tavoitteet?
- f) Mitä muuta haluat kertoa itsestäsi ja osaamisestasi?
- g) Mitä haluat kysyä meiltä?

## OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄT KYSELYT

Sähköpostiviesti 25.4.2009

Hei!

Ehtisitkö vastata liitteinä oleviin rekrytointia ja oppivaa organisaatiota koskeviin kysymyksiin. Teen sairaanhoitajan ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä. Olen valinnut työni aiheeksi Dilassa toteutettavan hoitotyöntekijöiden rekrytoinnin. Selvitän työssäni, a) millainen Dilan nykyinen rekrytointijärjestelmä on ja b) miten Dilan nykyistä rekrytointijärjestelmää voidaan kehittää. Tämä kysely liittyy Dilan rekrytointiin. Kysely sisältää kaksi osaa:

- 1) Varsinaiseen rekrytointiin liittyvän kyselyn, johon liittyvät rekrytointiprosessin vaiheet ja kysymykset on esitetty liitteessä 1.
- 2) Organisaation toimintaan liittyvän, alun perin Urpo Saralan laatiman oppivan organisaation kyselylomakkeen, joka on liitteessä 2. Oppivan organisaation teoria muodostaa rekrytoinnille laajan taustakehikon.

Liitetiedostona oleva kysely on lähetetty osalle Dilan johtoa ja vastaaville hoitajille. Yksittäisten vastaajien mielipiteet eivät tule tutkimuksessani näkyviin, sillä johdon mielipiteistä lasketaan oppivan organisaation kysymyksistä indeksiksi keskiarvo. Myös vastaavien hoitajien näkemyksistä lasketaan indeksiksi keskiarvo. Kvalitatiiviset vastaukset luokitellaan samantyyppisen periaatteen mukaisesti, luokitellen vastaukset, jolloin yksittäisten vastaajien mielipiteet eivät tule missään vaiheessa näkyviin.

Jotta pääsisin työssäni eteenpäin, toivon mahdollisimman pikaisia vastauksia sähköpostiini. Toivon saavani vastaukset kyselyyni viimeistään 8.5.2009. Vastaan mielelläni sähköpostitse tai puhelimitse esitettyihin kysymyksiin.

Vastaamista helpottamaan olen liittänyt erillisen liitetiedoston, joka sisältää taustatietoa rekrytointiprosessista ja oppivasta organisaatiosta.

Tutkimusterveisin ja vastauksista etukäteen kiittäen

Pirkko Vuorenmaa, opiskelija, opintovapaalla oleva sairaanhoitaja



## ORGANISAATION TOIMINTAAN LIITTYVIÄ KYSYMYKSIÄ

Vastaa seuraaviin kysymyksiin alleviivaamalla tai lihavoimalla mielestäsi parhaiten Dilan toimintaa kuvaava vaihtoehto. Vaihtoehdot: 0 = ei lainkaan, 1 = vain vähän, 2 = jonkin verran, 3 = paljon.

### 1. Yhdessä muodostettu käsitys nykytilanteesta, yhteinen kieli ja tehokas viestintä

#### 1.1 Tiedon saatavuus ja tehokas viestintä

a. Jokainen organisaation jäsen saa halutessaan koko organisaation toimintaa ja aikaansaannoksia tai menestymistä koskevat perustiedot helpossa ja ymmärrettävässä muodossa. 0 1 2 3

b. Jokainen organisaation jäsen saa halutessaan oman työyksikkönsä tai työyhteisönsä toimintaa ja aikaansaannoksia tai menestymistä koskevat perustiedot helpossa ja ymmärrettävässä muodossa. 0 1 2 3

#### 1.2 Henkilöstön osallistuminen tiedonkeruun suunnitteluun ja toteutukseen ja tietojen analysointi, pohdinta ja hyödyntäminen

a. Työntekijät osallistuvat omaa toimintaansa koskevien mittareiden ja tunnuslukujen suunnitteluun ja tietojen keräämiseen toiminnan arviointia varten. 0 1 2 3

b. Ketkä organisaatiossasi analysoivat, tulkitsevat, pohtivat ja hyödyntävät nykytilannetta koskevia tietoja?

b.1 Lähinnä johto omassa piirissään. 0 1 2 3

b 2. Johto laajemmin. 0 1 2 3

b 3. Johto omana ryhmänään, työntekijät itsekseen tai omissa kahviporukoissa. 0 1 2 3

b 4. Koko henkilöstö suunnitelmallisessa yhteistyössä; tämä sisältää yhteistyötilaisuuksia, jossa eri henkilöstöryhmät voivat keskustella keskenään ja suoraan johdon kanssa. 0 1 2 3

c. Miten monta tilaisuutta on järjestetty viimeisen vuoden aikana, jolloin edellä kohdassa b kuvattu yhteistyö on toteutunut? (0 = ei yhtään, 1 = yksi tilaisuus, 2 = kaksi tilaisuutta, 3 = useampi kuin kaksi tilaisuutta.) 0 1 2 3

d. Onko tällaisia tilaisuuksia suunnitteilla? 0 1 2 3

### 1.3 Organisoitun pienryhmätoiminnan hyväksikäyttö nykytilanteen analyysissä

a. Oman toiminnan kehittämiseen tähtäävää toimintaa kuvaavan tiedon keruuta, analysointia, tulkintaa ja päätelmien tekoa tehdään säännöllisesti työyhteisökohtaisissa pienryhmissä (esim. laatupiiritoiminta ja muu vastaava pienryhmätoiminta). 0 1 2 3

b. Mistä nykytilannetta analysoivat ja tulevaisuutta pohtivat ryhmät saavat toimintaansa varten tarvitsemansa tietotaidon (perustiedot ja toiminnan esiin nostama tietotarve)?

– Henkilöstöä koulutetaan yhteis- ja pienryhmätoimintaan ja tiedonhankintaan. 0 1 2 3

– Organisaatiota koskevat toimintatiedot ja muut tarvittavat tiedot pyritään saamaan kaikkien ulottuville. 0 1 2 3

– Organisaatiossa on nimetty tätä toimintaa varten tukihenkilöt. 0 1 2 3

## 2. Yhteistoiminta tulevaisuutta koskevan tahtotilan muodostamiseksi

a. Ketkä organisaatiossasi analysoivat tulevaisuuden tarjoamia vaihtoehtoja ja pohtivat sitä, millaista tulevaisuutta kohti organisaation tulisi pyrkiä?

a.1 Lähinnä johto omassa piirissään. 0 1 2 3

a.2. Johto laajemmin. 0 1 2 3

a.3. Johto omana ryhmänään, työntekijät itsekseen tai omissa kahviporukoissa. 0 1 2 3

a.4. Koko henkilöstö suunnitelmallisessa yhteistyössä; tämä sisältää yhteis-tilaisuuksia, jossa eri henkilöstöryhmät voivat keskustella keskenään ja suoraan johdon kanssa. 0 1 2 3

- b. Miten monta tilaisuutta on järjestetty viimeisen vuoden aikana, jolloin edellä kohdassa b kuvattu yhteistyö on toteutunut? (0 = ei yhtään, 1 = yksi tilaisuus, 2 = kaksi tilaisuutta, 3 = useampi kuin kaksi tilaisuutta.) 0 1 2 3
- c. Onko tällaisia tilaisuuksia suunnitteilla? 0 1 2 3

### 3. Organisaation rakenne ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä

- a. Organisaatiorakenteemme on sellainen, että se helpottaa ja kannustaa jokaista työntekijää osallistumaan sekä organisaatiokokonaisuuden että oman toiminnan kehittämiseen. 0 1 2 3
- b. Väliportaan johdon (esim. työnjohtajien) tehtäväkuva on tarkoituksellisesti muokattu sellaiseksi, että se edellyttää konkreettisen yhteistoiminnan aikaansaantia ja edistämistä sekä työntekijöiden kesken että työntekijöiden ja johdon välillä. 0 1 2 3
- c. Johdon ja työntekijöiden välistä konkreettista yhteistoimintaa toteutetaan ja edistetään pienryhmätoiminnan avulla. 0 1 2 3
- d. Työntekijöitä koulutetaan oman työn suunnitteluun, jotta he voisivat tehokkaasti kehittää omaa työtään. 0 1 2 3

### 4. Laatu ja asiakkaat toiminnan lähtökohtana

- a. Asiakkaiden tarpeista ja tyytyväisyydestä hankitaan johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti tietoa. 0 1 2 3
- b. Työntekijöiden ja asiakkaiden välistä konkreettista vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa on, ja sitä pyritään lisäämään suunnitelmallisesti. 0 1 2 3
- c. Organisaatiomme toimii hyväksytyjen laatustandardien mukaisesti (esim. ISO-standardi). (0 = ei, 3 = toimii.) 0 3
- d. Mikäli hyväksytty laatustandardi on voimassa, onko laatustandardin soveltaminen aktivoinut pienryhmätoimintaa? Onko se innostanut johdon luomaan työntekijöille osallistumis- ja reagointikanavia? 0 1 2 3

- e. Työntekijät ja ryhmät saavat tietoa oman toimintansa laadusta. 0 1 2 3

## **5. Yksilö- ja ryhmäoppimisen edistäminen**

### **5.1 Työssä oppimisen edistäminen**

- a. Johto ottaa toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa hyvin huomioon henkilöstön kehittämisnäkökohdat ja oppimisen. 0 1 2 3
- b. Työssä oppimiseen pyritään tietoisesti tehtävävaihtojen, työnkierron ja tehtävän määrittelyn yhteydessä ja niiden avulla. 0 1 2 3
- c. Pien- ja opintoryhmätoimintaa käytetään hyväksi esimerkiksi siten, että uusissa tehtävissä toimivat voivat yhdessä pohtia kokemuksiaan ja hyödyntää toistensa asiantuntemusta sopivan ohjaajan tai ”ryhmänvetäjän” avulla. 0 1 2 3

### **5.2 Koulutuksen hyödyntäminen**

- a. Uusissa tehtävissä toimivia autetaan myös lisätiedon hankinnassa ja henkilökohtaisten opintosuunnitelmien teossa. 0 1 2 3
- b. Koko henkilöstölle annetaan pienryhmätoimintaan, ongelmanratkaisuun ja luovuuteen liittyvää koulutusta. 0 1 2 3

## **6. Henkilöstön itseohjautuvuuden sekä työhön ja organisaatioon sitoutumisen edistäminen**

- a. Henkilöstön luovuutta ja kekseliäisyyttä palkitaan. 0 1 2 3
- b. Johto tukee tehtäviä delegoimalla henkilöstön mahdollisuutta itseohjautuvuuteen. 0 1 2 3
- c. Työhön ja sen kehittämiseen sitoutumista yritetään lisätä ja vahvistaa. 0 1 2 3
- d. Johto tukee aktiivisesti ja konkreettisesti pienryhmätoimintaa. 0 1 2 3

e. Henkilöstön yhteistoimintaa tehokkaasti edistäneitä johtajia arvostetaan.

0 1 2 3

f. Toimivan kehittämis- ja ryhmätyön aikaansaanti on edellytys johtajan uran edistymiselle organisaatiossamme.

0 1 2 3

g. Muutosta pelkääviä ja vastustavia henkilöitä tuetaan ja autetaan keskusteluin, tutor-järjestelmin tai henkilökohtaisin koulutusohjelmin.

0 1 2 3

**REKRYTOINTIPROSESSI (HENKILÖSTÖHANKINTAPROSESSI)****DILASSA**

Alla on lueteltu rekrytointiprosessin vaiheiden nimet. Mikäli olet täysin samaa mieltä kutakin kohtaa koskevasta väittämästä, alleviivaa tai lihavoi vaihtoehto 5. Mikäli olet täysin eri mieltä, alleviivaa tai lihavoi vaihtoehto. Vaihtoehdot: 5 = täysin samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 3 = osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä.

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| – Henkilöstösuunnitelma on täysin kunnossa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Hankintatarpeen määrittely toimii oikein hyvin.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Työn analyysit on tehty kattavasti.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Yksityiskohtaiset vaatimukset pystytään asettamaan erittäin hyvin.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Hankintalähteiden kartoitus ja valinta onnistuvat aina.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Ehdokkainen hankinta, haastattelu ja testaus sujuvat siten, että löytyy aina oikea henkilö oikealle paikalle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Valintapäätökset sujuvat moitteettomasti.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Terveystarkastusasioissa ei ole ollut huomauttamista.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Työsopimusten teossa ei ole ilmennyt puutteita.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Sisäisessä tiedottamisessa ei ole puutteita.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Pehdyttäminen sujuu moitteettomasti.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| – Rekrytointiprosessi toimii myös oppivan organisaation näkökulmasta.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mikäli olit rekrytointiprosessista tai sen jostain vaiheesta sitä mieltä, että siinä olisi kehittämisen varaa, ja valitsit jonkin muun vaihtoehdon kuin kohdan 5, pyydän sinua nimeämään kyseisen asian tai vaiheen ja kirjoittamaan, millä tavalla mielestäsi pitäisi kyseistä vaihetta kehittää.

**Kehittämisehdotuksiani ovat:**

## OPPIVA ORGANISAATIO

Sarala, U. 1993. Pienryhmätoiminta – tie kohti oppivaa organisaatiota. Teoksessa U. Sarala (toim.) Madaltuvat organisaatiot. Itseohjautuvat pienryhmät. Kahvikerhoista oppivaan organisaatioon. Helsinki: Suomen Laatu yhdistys Ry, Laatupiiri-jaos.

Oppiva organisaatio tarkoittaa toimintatapaa, jossa kehitetään toimintaa koko ajan muuttuvien tarpeiden mukaan ja henkilöstön yhteisen tahdon ohjaamana. Muuntumis-, kehittämis- ja oppimiskyky koskee sekä koko organisaatiota että ryhmiä. Oppivan organisaation määritelmässä korostuvat tietoinen yhteistoiminnallinen muutos ja tavoitteellinen tulevaisuuteen vaikuttaminen. (Sarala 1993, 3.) Mm. Mumford (1992) on todennut oppivan organisaation muuttavan jatkuvasti itseään ja mahdollistavan kaikkien jäsentensä oppimisen. Sengen (1990, 14) mukaan ihmiset kehittävät oppivassa organisaatiossa koko ajan kapasiteettiaan saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Organisaatiossa rohkaistaan saamaan aikaan yhteistoiminnallinen tavoitteisuus, ja ihmiset oppivat koko ajan oppimaan yhdessä. Näin kehittyvä kyky vaikuttaa omaan tulevaisuuteen (create its future). Ei keskitytä vain säilymiseen tai sopeutuvaan oppimiseen (adaptive learning), vaan myös generatiiviseen, uutta luovaan oppimiseen, mikä lisää luovaa kapasiteettia.

Oppivan organisaation lähtökohtana ovat asiakkaat ja laadukas toiminta. Jäsenillä on yhteinen käsitys toiminnasta, yhteinen tahto ja yhteinen kieli. Henkilöstö analysoi jatkuvasti toimintaa pyrkien samalla hahmottamaan myös laajempia toimintakokonaisuuksia. Oman toiminnan kehittäminen ja sen kautta tapahtuva tuottavuuden lisääminen on osa normaalia työtä. Sovitaan yhteisiä käytäntöjä, joiden avulla pystytään korjaamaan asioita nopeasti ja joustavasti. Oppivan organisaation jäsenet saavat palautetta sekä koko organisaation toiminnasta että omasta toiminnastaan. Tiedonkulku, viestintä, koulutus ja tiedottaminen tukevat johdonmukaisesti tätä pyrkimystä. Oppivan organisaation rakenne on matala, ja henkilötasojia on vähän, minkä ansiosta henkilöstön mahdollisuudet ja velvollisuus suunnitella ja ohjata työtään lisääntyvät. Yksilöiden ja ryhmien oppimisen edistämiseen, etenkin monitaitoisuuden kehittämiseen, kiinnitetään paljon huomiota. Työ sisältää



kehittymis- ja oppimishaasteita, ja jokaisen työntekijän henkilökohtaisen sitoutumisen tärkeyttä korostetaan. (Sarala 1993, 4-5.)

Sarala (1993, 5-9) jakaa organisaation pienryhmätoiminnan viiteen kehitysvaiheeseen, joiden ei tarvitse sulkea pois toisiaan. Eri toimintatavoilla on erilaisia tavoitteita, jotka eivät välttämättä ole yhteismitallisia keskenään. Samassa organisaatiossa tarvitaan sekä ”kahvikerhoja” (vapaata yhdessäoloa ja rupattelua) että tavoitteellista, organisoitua pienryhmätoimintaa. 1) Kahvikerhoissa keskustellaan ja purnataan myös töihin liittyvistä ongelmista. Työn kehittämiseen tähtäävää organisoitua toimintaa ei silti synny, vaan kaikki palaavat mieli keventyneenä ”vanhoihin kuvioihin”. 2) Idea- eli ideointiporukassa on kyse siitä, että johto organisoii erilaisia kehittämisryhmiä, joilla on kehittämistehtäviä, kuten muistoiden tai kehittämistehtävien laatimista. Tämä epävirallinen tai virallinen tehtävänanto erottaa ideaporukan kahvikerhosta. Parhaimmillaan toiminta on tuloksellista, pahimmillaan lyhytjännitteistä ja satunnaista. Etenkin alkuvaiheessa vähäinen ryhmätyökokemus ja tavoitteellisten, organisoitujen ryhmätyörutiinien puute saattavat vesittää työskentelyn tuloksettomiksi kahvinjuonti- ja keskustelutilaisuuksiksi. 3) Laatupiirtoiminnassa organisaatiossa on siellä täällä tavoitteellista pienryhmätoimintaa. Toimintaa edeltää koulutus tavoitteelliseen pienryhmätoimintaan (perusvalmiuksia, ongelmien analysointimenetelmiä, luovan ongelmanratkaisun tekniikkoja).

Toiminnan systemaattisuus ja ryhmän käyttämät laatupiiritekniikat erottavat laatupiirin ideointiporukasta. Koulutuksen avulla aloitetut laatupiirit synnyttävät nopeasti kustannussäästöjä ja parantavat työmotivaatiota. Laatupiireihin osallistuu kuitenkin selvä vähemmistö työntekijöistä, ehkä 5-20 prosenttia. Yleensä organisaation ylin johto kannattaa ja tukee toimintaa, välijohto suhtautuu siihen joko ristiriitaisesti tai vaihtelevasti. Laatupiireihin osallistutaan monesti vapaaehtoisesti, ja ryhmät voivat vaikuttaa kokoontumisten määrään ja siihen, millaisia ongelmia käsitellään. Vapaaehtoisuudesta on sekä etua että haittaa. Sitoutuminen toimintaan lisääntyy, mutta ei ole varmuutta ryhmien kehittämishankkeiden liittymisestä koko organisaatiota koskeviin muutospyrkimyksiin. Ryhmät joutuvat rajaamaan kehittämistyönsä tiukasti, jotta eivät astuisi toisten varpaille, vaikka kehittäminen edellyttäisi laajempaa kehittämistä ja muutoksia muidenkin toimintaan. Kyse ei ole oppivasta organisaatiosta, koska toiminta koskee työntekijöiden vä-

hemmistöä ja on koko työaikaan verrattuna hyvin rajattua kehittämistä. Koko organisaation toiminnan ja tuottavuuden kehittäminen edellyttäisi koko henkilöstön osallistumista. 4) Itseohjautuvat työryhmät eli solut ovat kyseessä, kun työntekijät on organisoitu tuotannollisiksi pienryhmiksi (esim. rakennusalalla kirvesmies- ja asennusporukat, laudoittajat ja raudoittajat). Tällaiset ryhmät suunnittelevat ja organisoivat itse jatkuvasti omaa työtään. Niinpä laatupiiritoiminta on osa jokaisen työryhmän työtä.

Itseohjautuva työryhmä eroaa laatupiiristä siten, että järjestelmällinen kehittäminen kattaa koko henkilöstön ja koskettaa jokaista työntekijää. Itseohjautuvuuteen liittyy usein työntekijöiden monitaitoisuuden eli ”moniosaamisen” tavoittelu. Kaikki itseohjautuvan työryhmän jäsenet opetetaan tekemään useita ryhmän tehtäviä koulutuksen, työnkierron ja tehtävien vaihdon avulla. Näin ryhmän toimintaa pystytään organisoimaan joustavasti esim. ryhmän joutuessa työskentelemään vajaalukuisena. Koska yksittäiset solut ja ryhmät toimivat melko eristyneesti organisaatiossa, kyse ei ole vielääkään oppivasta organisaatiosta.

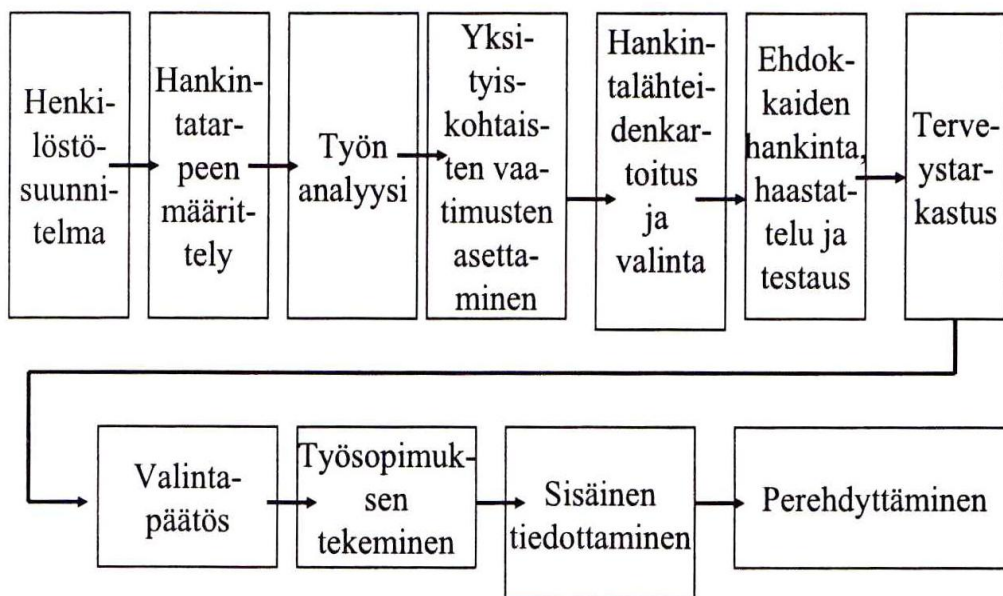
Oppivassa organisaatiossa ryhmien ja solujen toiminnan tulee liittyä koko organisaation kehittämiseen. 5) Oppivassa organisaatiossa ryhmätoiminta on luonteva osa normalityötä ja jokaisen työntekijän työtä. Yhteisesti muodostettu käsitys nykytilanteesta ja halutusta tulevaisuudesta ohjaavat toimintaa. Tulevaisuuteen pääsemisen tapoja, toimintatavoitteita, liikeideoita ja toimintametodeja on kehitetty kaikkien henkilöstöryhmien välisessä yhteistyössä. Pienryhmät toimivat joustavasti ja johdonmukaisesti. Henkilöstön monitaitoisuutta kehitetään aiempaa pitemmälle, mm. markkinointiyksikön henkilöt toimivat ajoittain tuotannossa ja päinvastoin. Eri yksiköiden, ryhmien ja yksilöiden välinen vuorovaikutus on runsasta, monimuotoista ja säännöllistä; on sekä tilapäisiä että pysyviä ryhmiä. Esim. monitaitoisuutta tuetaan suunnitelmallisen ja säännöllisen työnkierron, koulutuksen, opinto- ja tutustumiskäyntien, palkka- ja henkilöstöpolitiikan jne. avulla.

## LÄHTEET

- Mumford, A. 1992. Individual and organizational learning. Management Decision. Vol. 30. No. 6, 1992, pp, 143-148.
- Senge, P. 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Doubleday Currency.

## REKRYTOINTIPROSESSI

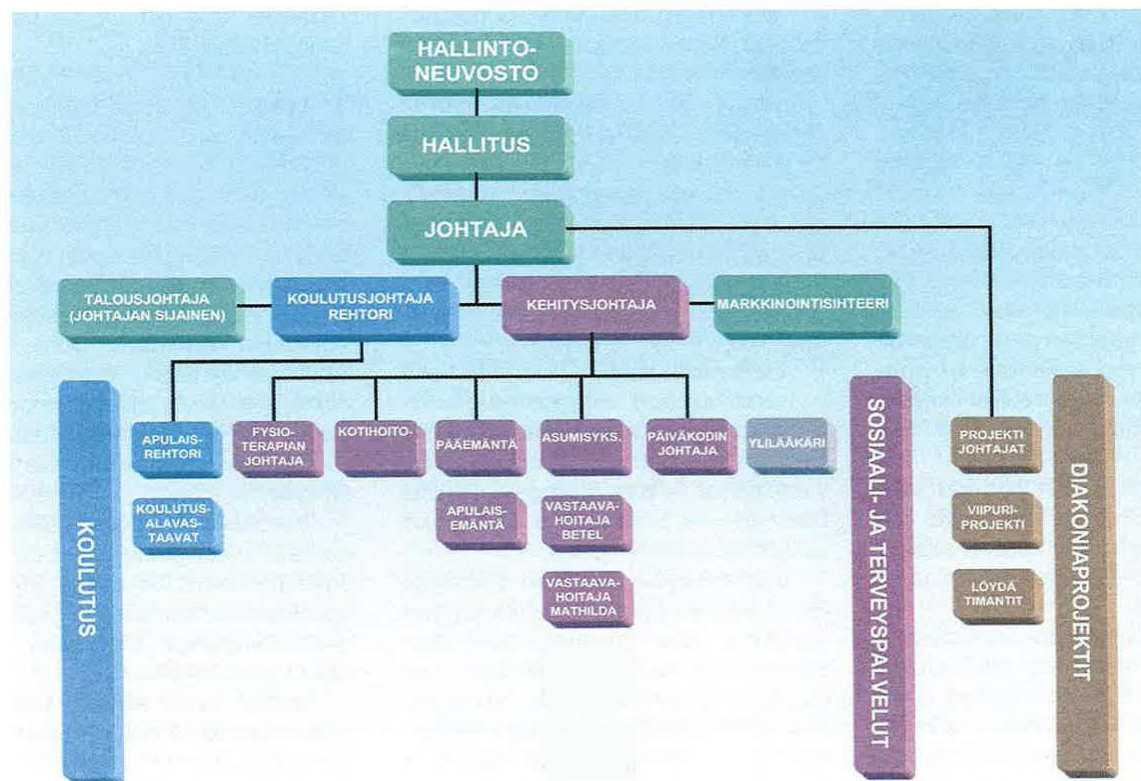
Rekrytointiprosessi on mahdollista jaotella eri tavoin. Kuviossa 1 on Kauhasen (2006, 71) esittämä prosessikuvaus, josta hän käyttää nimitystä henkilöstöhankintaprosessin kulku.



Kuvio1: Henkilöstöhankintaprosessin kulku (Kauhanen 2006).

Rekrytointiprosessi sisältää seuraavat vaiheet: henkilöstösuunnitelma, henkilöstötarpeen määrittely, työn sisällön analyysi, tehtävän vaatimuksista ja yksityiskohdista päättäminen, hankintalähteen kartoitus ja valinta, sopivien ehdokkaiden löytäminen, haastattelu ja testaus, terveystarkastus, valintapäätös, työsopimuksen allekirjoittaminen ja sisäinen tiedottaminen sekä perehdytys. (Heilmann 2007; Kauhanen 2006, 68-73.) Dilassa todistus terveydentilasta vaaditaan vasta valintapäätöksen jälkeen.

## DILAN ORGANISAATIOKAAVIO VUODELTA 2008



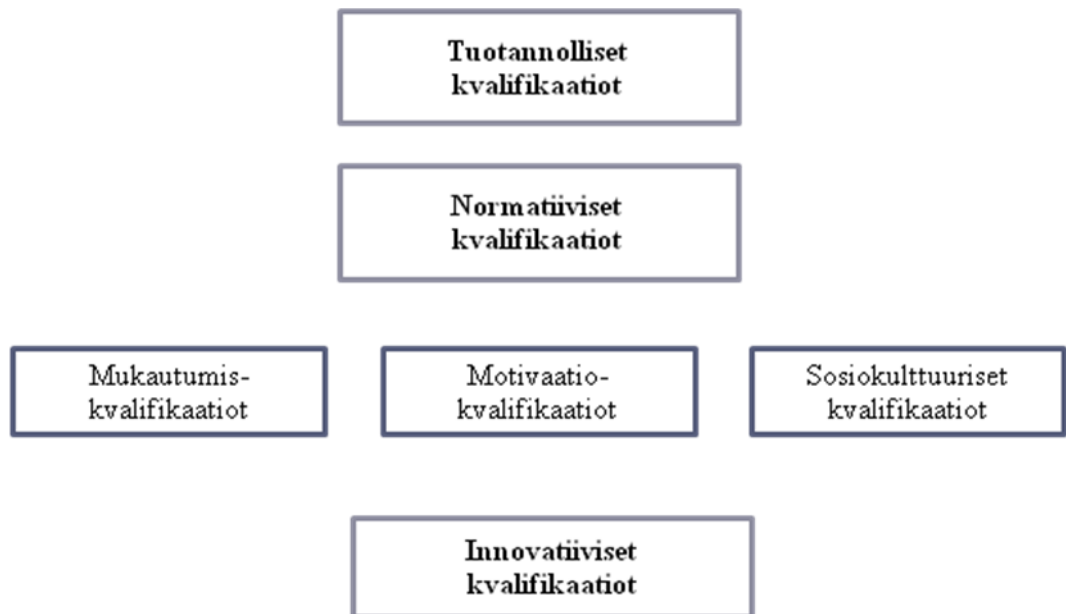
## AMMATTITAIDON TYYPIT

Osaamisen yhteydessä Vaahtio (2002) puhuu Ollukseen ym. (1990) tukeutuen kvalifikaatioista ammattitaitoina (kuvio 1). Kvalifikaatioilla tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua muuttuvista työtehtävistä tietojensa ja taitojensa avulla (Ruohotie 2010). Kuviossa 1 kvalifikaatiot on jaettu tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin osa-alueisiin. Näistä henkilökohtaisia ominaisuuksia kuvaavat eniten normatiiviset kvalifikaatiot, jotka on jaettu 1) mukautumiskvalifikaatioihin, 2) motivaatiokvalifikaatioihin ja 3) sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin. (Vaahtio 2002, 103.)

Mukautumiskvalifikaatiot kuuluvat palkkatyöntekijän perustaitoihin, sillä palkkatyössä on mukauduttava mm. työaikaan ja työyhteisöön. Myös luotettavuus ja tunnollisuus ovat tämän tyyppisiä ominaisuuksia. Motivaatiokvalifikaatiot pitävät sisällään oma-aloitteisuuden, itsenäisen työotteen ja työhön sitoutumisen. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot taas sitouttavat työntekijän työpaikan kulttuuriin.

Neljäntenä kvalifikaationa nostetaan esiin innovatiiviset kvalifikaatiot, jotka luovat mahdollisuuden työprosessin kehittämiseen ja rutiineista poikkeavaan toimintaan. Innovatiivisuuteen kuuluu kyky hahmottaa oma työtehtävä prosessin kokonaisuuden osana (esim. hoitotyössä hoitotyön prosessin osana, kirjoittajan huom.), taito arvioida prosessin muutostarpeita ja nähdä kehittämiskohteita omassa työssään, kyky oppia jatkuvasti uutta ja täydentää ammattitaitoa. (Vaahtio 2002, 103.)

Kuviossa 2 esitetään ammattitaidon tyyppit Ollusta ym. (1990, 138) mukailten (Vaahtio 2002, 104).



Kuvio 2. Ammattitaidon tyypit Ollusta ym. (1990) mukaellen (Vaahtio 2002, 104).

Metsämuuronen (1999) on lisäksi nostanut esiin erityisesti sosiaali- ja terveysalaa koskevaksi kvalifikaatioksi Kivisen (1991, 1994, 1998) esittämän termin ”äänetön ammattitaito”. Tällä tarkoitetaan niitä työssä tarvittavia taitoja, jotka tulevat ilmi käytännöllisenä tai toiminnallisena tietona. Ne ovat osa työn kokonaishallintaa, joskaan eivät aina ole tiedostettuja. Tieto on syntynyt kokemuksen kautta ja sisäistynyt niin, ettei sitä tarvitse tietoisesti pohtia. Koska äänetön ammattitaito on oleellista työn suorittamiseksi hyvin, sen osatekijöitä voidaan kutsua äänettömiksi kvalifikaatioiksi. Ne voivat esiintyä kykynä vaikuttaa toisiin, innostuneisuutena, innostavuutena, rakentavana yhteistyökykynä, kommunikointi- ja ihmissuhdetaitoina, tahdikkuutena, diplomatiana, monitaitoisuutena, vastuun kantona organisaation virheistä tai kykynä ohjata, kouluttaa ja perehdyttää muita. Äänettömiä taitoja ovat myös itse työn suorittamiseen liittyvät automatisoituneet tiedot ja taidot tai sellaiset persoonalliset ominaisuudet, jotka ovat ainakin osittain opittavissa. (Metsämuuronen 1999.)

ORGANISAATION TOIMINTAA KOSKEVIEN KYSELYIDEN  
VASTAUKSET (TAULUKKO 1)

Taulukossa 1 on kyselyistä saadut organisaation toimintaan liittyvät vastaukset. Kysymykset koskevat viestintää, itseohjautuvuutta, johtamista, osaamista ja rekrytointia. Kysymykset-sarakkeessa kunkin aihealueen alapuolella olevat numero- ja kirjainyhdistelmät tarkoittavat kyselylomakkeessa (ks. liite 6) olevien kysymysten järjestysnumeroita ja –kirjaimia.

Taulukko 1. Kyselyyn annettujen vastausten vastaajakohtaiset (A-E) keskiarvot viestinnän, itseohjautuvuuden, johtamisen, osaamisen ja rekrytoinnin alueilla.

Kysymykset	A	B	C	D	E
Viestintä: 1.1: a-b 1.2: a ja b: b1- b4, c-d	2,1	1,8	1,7	1,3	1,3
Itseohjautuvuus: 1.3: a, b1-b3	2,0	3,0	1,0	0,3	1,0
Johtaminen: 2: a1-a4, b-c	2,0	1,7	1,5	1,2	1,3
Itseohjautuvuus: 3: a-d	2,0	2,5	1,5	1,8	0,5
Osaaminen: 4: a-e	1,2	2,4	1,0	0,6	0,6
Johtaminen: 5.1: a-c 5.2: a-b	1,0	2,0	0,6	0,2	0,2
Itseohjautuvuus: 6: a-g	1,9	1,3	0,7	1,4	0,7
Rekrytointi	4,0	3,3	3,2	3,5	2,6